

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

PEREHDYTYSKOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS
TURVALLISUUSKRIITISSESSÄ ORGANISAATIOSSA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Johanna Kujala

Emmi Hanhimäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HANHIMÄKI, EMMI
Tutkielman nimi:	Perehdytyskoulutuksen vaikuttavuus turvallisuuskriittisessä organisaatiossa
Pro gradu -tutkielma:	96 sivua, 9 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat	turvallisuuskriittinen organisaatio, turvallisuuskulttuuri, perehdytyskoulutus, vaikuttavuus, asenteet

Turvallisuuskriittisen organisaation toiminnassa turvallisuustavoite ohittaa muut liiketoiminnan tavoitteet. Tämän vuoksi organisaation ehdoton tavoite on työntekijöiden sitouttaminen organisaation turvallisuustavoitteisiin. Tarve sitouttamiselle syntyy uusien työntekijöiden saapuessa turvallisuuskriittiseen organisaatioon. Tässä tutkimuksessa arvioidaan turvallisuuskriittisen organisaation perehdytyskoulutuksen vaikuttavuutta uuden työntekijän turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin. Lisäksi tutkimus kartoittaa eri vaikuttavuustekijöitä, jotka organisaation tulee ottaa huomioon arvioi-
dessa koulutustensa vaikuttavuutta.

Muutostilanne, uusi työympäristö ja -yhteisö lisäävät työntekijän kokemaa epävarmuutta ja stressiä työsuhteen alussa. Perehdytyskoulutuksen tavoitteena on helpottaa työntekijän aloitusta uudessa organisaatiossa ja mahdollistaa näin työntekijän selviytyminen ja menestyminen uudessa työtehtävässään. Perehdytyskoulutuksen sisällöllä, tiedon vaikuttavuudella ja kouluttajan pedagogisilla taidoilla on merkitystä, kuinka tehokkaasti kuulijat sisäistävät ja omaksuvat tietoa. Yhtälailla uusi työntekijä omaa tietyn kokemustaustan, kyvykkyyden ja motivaation omaksua saamaansa tietoa. Turvallisuuskriittisen organisaation tuleekin panostaa perehdytyskoulutuksen vaikuttavuuteen ja laadukkaaseen tiedonjakoon, jotta uudet työntekijät sisäistävät turvallisuuden sekä organisatorisena, yhteisöllisenä että henkilökohtaisena tavoitteena.

Tutkimuksen monitieteellisyys sekä kompleksiset että tieteellisesti epäselvät tutkimuskohteet tukevat tutkimukseen valittua monimenetelmällistä aineistonkeruuta. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Kyselytutkimuksen tavoitteena on arvioida tulokkaiden kokemuksia, käsityksiä ja asenteita ennen perehdytyskoulutusta, kun taas teemahaastattelusta saatu aineisto keskittyy perehdytyskoulutuksen jälkeiseen aikaan. Lisäksi perehdytyskoulutuksen aikana toteutetaan osallistuvaa havainnointitutkimusta.

Saatujen tutkimustulosten perusteella perehdytyskoulutuksessa jaettavan turvallisuuskasvatuksen haasteena on viestin epäselvyys ja riittämättömyys, jolloin perehdytyskoulutus ei onnistu toivotusti vähentämään tulokkaiden epävarmuuden tunnetta. Tällöin epätietoisuus johtaa tärkeän asian puutteelliseen tiedostamiseen ja huomioimiseen, mikä ei myöskään aja turvallisuuskriittisen organisaation tavoitteita vastuullisesta ja riskitietoisesta henkilöstöstä. Lisäksi tutkimusaineiston perusteella uuden työntekijän on haastava kuvata turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri käytännön tasolla tai liittää teemat osaksi omaa työnkuvaansa. Perehdytyskoulutuksen tulisikin vähentää epävarmuutta pyrkimällä huomioimaan kuulijoiden eri kokemustaustat. Lisäksi perehdytyskoulutuksen tulisi täydentää kuulijoiden aiempia turvallisuuskäsityksiä liittämällä turvallisuus vahvemmin nykyiseen kontekstiin ja kuvaamalla turvallisuus niin käytännön, yhteisö- kuin yksilötasolla.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	Henkilöstö turvallisuuskriittisen organisaation voimavarana	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	12
2.1	Turvallisuuskriittinen organisaatio ja turvallisuuskulttuuri	12
2.1.1	Turvallisuuskriittinen toimiala	12
2.1.2	Turvallisuuskulttuurin määritelmä	13
2.1.3	Turvallisuustekijät	15
2.1.4	Henkilöstön kouluttaminen ja osaaminen	17
2.2	Asenteet ja asennemuutos	19
2.2.1	Asenteet turvallisuuskriittisessä organisaatiossa	19
2.2.2	Asenneteoria	20
2.2.3	Asenteisiin vaikuttaminen tiedon kautta	22
2.3	Perehdytyskoulutus	23
2.3.1	Merkitys ja tavoitteet	23
2.3.2	Uuden työntekijän sosialisointi	24
2.3.3	Tiedon kerääminen ja tiedon jakaminen	27
2.4	Vaikuttava kouluttaminen	29
2.4.1	Vaikuttavuuden arviointi ja HRD-mallit	29
2.4.2	Koulutettavan rooli	32
2.4.3	Kouluttajan rooli	34
2.4.4	Ympäristön vaikutus	36
2.5	Yhteenveto	37
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	39
3.1	Tutkimuksen kohde ja informantit	39
3.2	Tutkimuksen metodologia	40
3.3	Aineistonkeruu	42
3.3.1	Aineistonkeruun aikataulu	42
3.3.2	Havainnointi	43

3.3.3	Kyselytutkimus	44
3.3.4	Teemahaastattelut.....	47
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	49
3.4.1	Aineiston taltiointi.....	49
3.4.2	Monimenetelmällisen aineiston analysointi.....	50
3.4.3	Analysointistrategiat	51
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO	54
4.1	Uuden työntekijän turvallisuuskäsitykset ja asenteet.....	54
4.1.1	Käytännön taso.....	54
4.1.2	Yhteisötaso.....	54
4.1.3	Yksilötaso.....	55
4.1.4	Kontekstisidonnaisuus	56
4.1.5	Kompleksisuus ja monimuotoisuus	58
4.2	Uuden työntekijän kokemukset perehdytyskoulutuksesta	59
4.2.1	Hyödyllisyys	59
4.2.2	Kuormittavuus.....	61
4.2.3	Kouluttajan rooli	62
4.2.4	Tiedollinen sisältö ja materiaalit.....	64
4.2.5	Kokonaisrakenne.....	67
4.3	Yksilön ominaisuudet omaksua tietoa	68
4.3.1	Kokemus	68
4.3.2	Motivaatio	70
4.4	Laadukas viesti ja tiedon siirtäminen.....	71
4.4.1	Laadukas viesti.....	71
4.4.2	Tiedon siirtäminen	72
4.5	Yhteenveto	75
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	78
5.1	Tutkimuksellinen kontribuutio.....	78
5.2	Tutkimuksen käytännön kontribuutio	79
5.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet.....	83
5.4	Jatkotutkimusaiheita.....	86
	LÄHTEET.....	88
	LIITTEET	97

Liite 1: Kyselylomake.....	97
Liite 2: Teemahaastattelurunko.....	102

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Tutkimuksen tutkimusasetelma

Kuvio 2: Kolmiportainen asennemalli

Kuvio 3: Sosialisoitumisen monitasoinen prosessimalli

Kuvio 4: Kirkpatricksin nelitasoinen HRD-malli

Kuvio 5: Holtonin kolmitasoinen HRD-malli

Kuvio 6: Tutkimuksen aineiston analysoinnin strategiakaavio

Kuvio 7: Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kuvio 8: Laadukkaan perehdytyskoulutuksen edut

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Turvallisuustekijät

Taulukko 2: Tekijät vaikuttavalle luokkahuonekouluttamiselle

Taulukko 3: Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä teemoista

Taulukko 4: Aineistonkeruun aikataulu

Taulukko 5: Havainnoidut teemat perehdytyskoulutuksen aikana

Taulukko 6: Yhteenveto tutkimuksen kyselytutkimuksesta

Taulukko 7: Yhteenveto tutkimuksen haastatteluista

Taulukko 8: Perehdytyskoulutuksen käytännön tason kehitysehdotukset

1 JOHDANTO

1.1 Henkilöstö turvallisuuskriittisen organisaation voimavarana

Teollistumisen jälkeen 1900-luvulla nousseen ihmissuhdekoulukunnan voidaan nähdä vaikuttaneen työn sosiotekniseen luonteeseen erottamalla inhimillisen pääoman teknisestä pääomasta. Henkilöstöjohtamisen voidaan osaltaan myös nähdä jatkumona ihmissuhdekoulukunnan teorioille. Rationaalisen näkökulman sijaan ihmissuhdekoulukunta painottaa sosiaalista ja normatiivista ulottuvuutta, jolloin työntekijöitä ei tule nähdä koneenosina vaan yksilöinä ja sosiaalisena yhteisönä. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan hyvinvoiva, terve, motivoitunut ja osaava henkilöstö on organisaation voimavara, johon tulee ja kannattaa panostaa. (Huhtala & Kuokkanen 2007, 36–37, 50.)

Edelleen 2010-luvulla työn sosiotekninen luonne on läsnä monilla toimialoilla. Työskennellessä tehtaassa tai tuotantolaitoksessa työntekijä on sekä riippuvainen koneista että teknologiasta, mutta samalla työn luonne on monimutkaistunut ja tietty jatkuva muutos, epätietoisuus ja epävarmuus hallitsevat koneiden ja teknologian läheisyydessä. (Woods 1988; Norros 2004, 30–39; Reiman & Oedewald 2008, 141–143.) Työn symbioituminen yhä tiiviimmin osaksi koneita ja teknologiaa on lisännyt organisaatioiden tarvetta kouluttaa henkilöstöään ja varmistaa näin tarvittava osaaminen. (Swanson & Holton 2009, 5, 434.)

Henkilöstön kehittämistä on erityisesti korostettu ja osaltaan myös vaadittu toimialoilla, jotka omaavat keskimääräistä suuremman riskin aiheuttaa vahinkoa yhteiskunnalle ja ympäristölle. Osaava, kehittyvä ja oppiva henkilöstö on organisaation keino vähentää työtapaturmia ja onnettomuuksia organisaatioissa sekä minimoida mahdollisia yhteiskunnallisesti tai ympäristöllisesti vakavia riskejä. Osaava henkilöstö on myös edellytys turvallisuuskriittisen organisaation menestymiselle markkinoilla.

Uhkia ja riskien minimoimiseksi turvallisuuskriittisten organisaatioiden tulee omaksua ja saavuttaa vahva turvallisuuskulttuuri, yhteisymmärrys ja jaettu arvo turvallisuuden tärkeydestä. Vastoin kuin organisaatiokulttuuri turvallisuuskulttuuri kehittyy ja rakentuu tiedostetusti ylhäältä asetettuna esimerkiksi henkilöstöä kouluttamalla sekä toimintaa ohjeistamalla, mutta yhtälailla sosiaalisten prosessien ja vuorovaikutussuhteiden kautta.

Turvallisuuskriittisissä organisaatioissa voidaan nähdä korostuvan työn sosiotekninen luonne, liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus sekä yhteisössä syntyvien arvojen, asenteiden ja normien merkitys liiketoiminnan menestymiselle markkinoilla. Lisäksi ihmissuhdekoulukunnan teoriat voidaan liittää turvallisuuskriittisten organisaatioiden peruspilareiksi, jolloin henkilöstöä ei voida nähdä rationaalisena resurssina vaan inhimillisenä pääomana. Erityisesti turvallisuuskriittisessä organisaatiossa henkilöstön kehittämistä ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin turvaamista ei tulisikaan nähdä vuosittaisena kuluna vaan kannattavana investointina tulevaisuuteen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

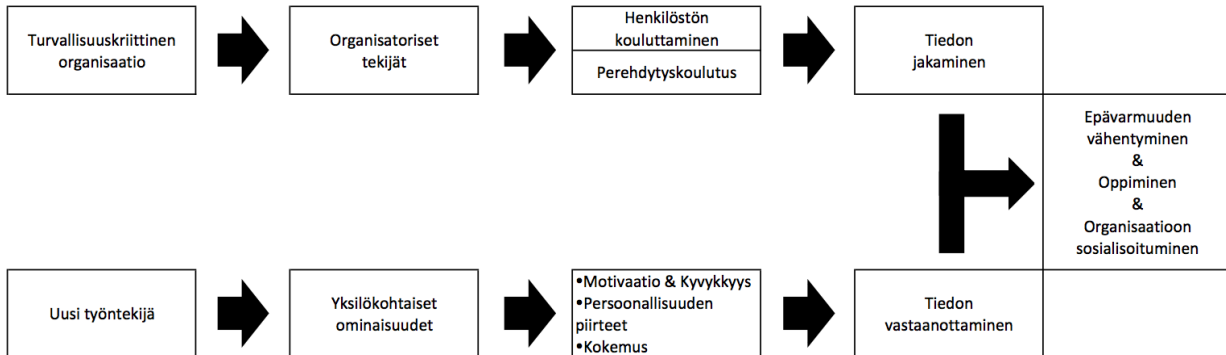
Tutkimuksen tarkoituksena on monimenetelmällistä tutkimusotetta hyödyntäen analysoida turvallisuuskriittisen organisaation perehdytyskoulutusjaksoa ja kartoittaa, mitkä tekijät uuden työntekijän näkökulmasta joko heikentävät tai vahvistavat vaikuttavaa, turvallisuusorientoitunutta perehdytyskouluttamista. Tutkimuksen pääkysymys on muotoiltu seuraavasti:

Miten perehdytyskoulutus vaikuttaa uuden työntekijän turvallisuuskäsityksiin ja asenteisiin, ja miten positiivista vaikuttavuutta voidaan tehostaa?

Muutostilanteessa uusi työntekijä kokee keskimääräisesti enemmän epävarmuutta ja stressiä ja on näin alttiimpi organisaation vaikutteille (Acevedo & Yansey 2011, 351). Yhtäältä työsuhteen alussa työntekijä on motivoitunut ja aktiivinen keräämään ja vastaanottamaan tietoa vähentääkseen epävarmuutta ja saavuttaakseen yhteisön täyspäisen jäsenyyden. Organisaatioon sitoutumisen ja sosialisoitumisen kannalta organisaation kannattaisikin panostaa työsuhteen alkuun, työntekijän ensimmäisiin viikkoihin ja kuukausiin, organisaatiossa. Uusille työntekijöille järjestettävän perehdytyskoulutuksen vaikutusta henkilöstön turvallisuuskäsityksiin on tieteellisesti vähemmän tutkittu ja tämä tekee tutkimuksen näkökannasta kiinnostavan ja tarpeellisen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille perehdytyskoulutuksen sekä laadukkaan tiedonsiirron merkitys osana turvallisuuskulttuurin kehittämistä ja vahvistamista sekä uusien työntekijöiden sitouttamista ja sosialisointia osaksi yhteisöä. Tutkimuksen olettamana uuden työntekijän saama positiivinen kokemus työsuhteen alussa tukee työntekijän halukkuutta ja motivaatiota sitoutua organisaation turvallisuustavoitteisiin ja toimia organisaation pitkäaikaisena jäsenenä. Kuviossa 1 on esitetty tut-

kimuksen tutkimusasetelma, jossa tiedostetaan eri toimijat, uusi työntekijä ja turvallisuuskriittinen organisaatio, sekä toimijoiden vastuut ja roolit työsuhteen alussa.



Kuvio 1 Tutkimuksen tutkimusasetelma

Turvallisuuskulttuurin ja koulutusten vaikuttavuuden analysointi on tärkeä teema sekä itse toimeksiantoyritykselle, mutta tutkimuksen tärkeys ulottuu myös yhteiskunnalliselle tasolle. Toimeksiantoyritys määritellään turvallisuuskriittiseksi organisaatioksi ja on täten vahvasti linkittynyt yhteiskuntaan, yhteiskunnalliseen lainsäädäntöön ja sen hyvinvointiin. Toiseksi turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri ovat tärkeässä osassa useammalla toimialalla, joten tutkimuksen tuloksia, kehitysehdotuksia ja analysointia voidaan tietyiltä osin hyödyntää myös muissa turvallisuuskriittisissä organisaatioissa yli toimialarajojen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Turvallisuuskulttuuri

Pidgeon (1991) määrittelee turvallisuuskulttuurin muodostettuina merkityksinä, jossa yksittäinen työntekijä tai ryhmä ymmärtää uhkat ja riskit osana heidän päivittäistä työtään. Pidgeonin mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri koostuu sekä käytännön normeista ja säännöistä, joilla turvallisuusuhkia pyritään ehkäisemään, vastuullisesta asennoitumisesta sekä turvallisuuskäytäntöjen refleksiivisyydestä. (Pidgeon 1991, 134–135.) ACSNIn (The Advisory Committee for Safety in Nuclear Installations, 1992) määrittelyssä turvallisuuskulttuuri nähdään organisaation tuotoksena, jota määritellävät yksilön ja yhteisön arvot, asenteet, käsitykset, kompetenssit ja toimintamallit (Davies ym. 1999, 1).

Käsitteen monimuotoisuus ja monimerkityksellisyys korostuvat turvallisuuskulttuurin määrittelyssä. Yhtäältä turvallisuuskulttuuria voidaan luonnehtia implisiittisestä tai eksplisiittisestä, käytännön tai psykologian näkökulmasta. Kolmanneksi turvallisuuskulttuuri kuvataan tavoiteltavana päämääränä, jolloin turvallisuuskulttuuria voidaan luonnehtia hyvänä tai huonona.

Turvallisuuskulttuuri käsitteenä koetaankin tieteellisen yhteisön keskuudessa fragmentoituneena ja kompleksisena, jolloin yksiselitteistä ja universaalia määritelmää ei ole löytynyt. Tieteellisen yhteisön keskuudessa lisätutkimuksen sekä konseptien ja sisältöjen täsmentäminen onkin yksimielisesti tiedostettu. (Pidgeon 1998; Guldenmund 2000; Flin ym. 2000; Filho ym. 2010; Warszawska & Kraslawski 2015.)

Turvallisuuskriittinen organisaatio

Turvallisuuskulttuuri liitetään lähtökohtaisesti turvallisuuskriittisiin organisaatioihin. Turvallisuuskriittisillä toimialoilla, kuten ilmailu-, raide-, energia- ja kemianteollisuudessa, organisaatioiden toiminta sisältää merkittäviä uhkia ja riskejä yhteiskunnalle ja ympäristölle, jolloin kokonaisturvallisuus ja sen ylläpitäminen nähdään organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta keskeisenä päätavoitteena. (Reiman & Oedewald 2008, 25–26.)

Turvallisuuskriittiset organisaatiot liitetään läheisesti yhteiskuntaan sekä yhteiskunnan hyvinvointiin ja terveyteen, jolloin organisaatioiden toimiminen markkinoilla on tiukasti kontrolloitua ja säänneltyä valtion viranomaisten puolesta. Hyvät sidosryhmäsuhteet esimerkiksi kuluttajien, median ja päättäjien kanssa tulee perustua vahvalle keskinäiselle luottamussuhteelle. (Oedewald & Reiman 2006, 31.)

Perehdytyskoulutus

Perehdytyskoulutus on organisaatioon saapuville uusille työntekijöille tarkoitettu koulutus heti työsuhteen alussa. Perehdytyskoulutuksen alkuperäisenä tavoitteena on ollut mahdollistaa uuden työntekijän selviytyminen ja onnistuminen työtehtävässään. Myöhemmin organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa myös perehdytyskoulutuksen merkitys on laajentunut koskettamaan organisaatiotuntemusta sekä teknisten taitojen ohella sosiaalisten taitojen oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdytyskoulutuksen kautta uuden työntekijän nähdään oppivan organisaation tavat toimia ja ajatella. Yhtäältä perehdytyskoulutuksen on tarkoitus turvata ja helpottaa tulokkaan saapumista organisaation vähentämällä epävarmuutta ja stressiä (Wanous & Reichers 2000, 442–443.) Hyvä perehdytyskoulutus liitetäänkin läheisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen, motivoituneeseen ja hyvinvoivaan työyhteisöön sekä yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan (Kupias & Peltola 2009, 14).

Koska organisaatio on oma sosiaalinen yhteisönsä, tullakseen yhteisön täyspäiseksi jäseneksi on tulokkaan tärkeä sisäistää organisaation omaksumat arvot, normit, asenteet, toimintatavat, kieli ja politiikka. Perehdytyskoulutus onkin tärkeä osa uuden työntekijän sosialisoitumisprosessia. (Chao ym. 1994, 730; Klein & Weaver 2000, 50–51.)

Asenteet ja käsitykset

Asenteet ohjaavat yksilöiden toimintaa ja käytöstä. Asenteet synnyttävät tiettyjä käsityksiä, oletuksia, tunteita ja ovat tärkeä osa yksilökeskeistä psykologiaa. Asenteet kannustavat tai ehkäisevät tiettyä toimintaa ja herättävät sekä positiivisia kuin negatiivisia tunteita. Asenteet toisin sanoen ulottuvat kaikkialle yhteiskunnassa ja ovat tärkeä osa yksilön identiteettiä ja kokemusta tiettyyn ryhmään kuulumisesta. (Pratkanis ym. 1989, 73.)

Asenteet eivät synny tyhjästä, vaan asenteiden nähdään olevan kokemuspohjaisia. Tällöin yksilö on vahvasti vaikutuksissa ympäristönsä kanssa. Ympäristössä tapahtuvat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet, tunne- ja tapahtumakokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin muokaten yksilön käsityksiä häntä koskettavista entiteeteistä. (Feldman 1989, 386–387).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenteessa esiintyy kolme ydinlähestymistapaa; akateeminen, analyyttinen ja pragmaattinen. Guldenmundin (2010) mukaan turvallisuuskulttuuria tutkittaessa tutkijan tulisi aina huomioida jokainen kolmesta lähestymistavasta (Guldenmund 2010, 1478).

Tämän tutkimuksen teoriaosuus (osio 2) pohjautuu akateemiseen lähestymistapaan. Teoriaosuudessa käydään läpi aiempaa tieteellistä tutkimusta sekä keskeisiä käsitteitä ja tekijöitä tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Teoriaosuudessa tulee selkeästi esille tutkittavan teeman monitieteellisyys ja moninäkökulmaisuus. Teoriaosuus on rakentunut sekä turvallisuus- ja organisaatitieteiden että psykologian ja käyttäytymistieteiden tutkimuksesta.

Analyttinen lähestyminen taas rajaa tieteellisen tutkimuksen tiettyyn kontekstiin, jolloin esimerkiksi turvallisuuskulttuuri nähdään jonain, mitä organisaatiolla on sinä hetkenä. (Guldenmund 2010, 1468–1469.) Tutkimuksen empiirisessä osuudessa (osiot 3 ja 4) monimenetelmällisen tutkimuksen keinoin arvioin ja analysoin organisaation perehdytyskoulutusjaksoa ja sen vaikuttavuutta uusien työntekijöiden turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin. Tutkimus on täten rajattu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Induktiivisen analyysiperiaatteen mukaan tässäkin tutkimuksessa empiirinen tutkimus keskustelee tutkimuksen teoriaosuuden kanssa.

Tutkijoilla on tarve yhdistää teoriaa ja käytäntöä turvallisuuskulttuuritutkimuksessa. Tutkijoiden tavoitteena onkin löytää käytännönläheisiä mittareita ja työkaluja, jotka osaltaan tukevat turvallisuuskulttuurin prosessinomaista kehitystyötä. (Filho ym. 2010, 623; Guldenmund 2010, 1469–1470.) Tutkimuksen käytännönläheisyys ja konkreettisuus voidaan nähdä yhtenä tämän tutkimuksen vahvuutena. Käytännönläheisyys erityisesti toimeksiantoyritykselle korostuu tutkimuksen yhteenvedossa ja johtopäätöksissä (osio 5). Konkreettisten kehitysehdotusten kautta pyrin kuvaamaan organisaatiolle, kuinka yksittäisten koulutusten ja perehdytyskokonaisuuden vaikuttavuutta sekä turvallisuusnäkökulmaa perehdytyskoulutuksen aikana voidaan vahvistaa.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Turvallisuuskriittinen organisaatio ja turvallisuuskulttuuri

2.1.1 Turvallisuuskriittinen toimiala

Organisaatiot ja toimialat, joiden toiminta sisältää merkittäviä uhkia ja riskejä yhteiskunnalle tai ympäristölle kutsutaan turvallisuuskriittisiksi organisaatioiksi. Tällaisia toimialoja ja organisaatiota ovat muun muassa kemian- ja energiateollisuus sekä raide- ja ilmailualan organisaatiot. (Reiman 2011, 339.)

Taloudellisen kannattavuudeksi lisäksi turvallisuuskriittisten organisaatioiden tavoitteena on ylläpitää turvallisuutta. Monitavoitteellisuus nähdään turvallisuuskriittisten organisaatioiden haasteena, sillä tasapainottelu aika- ja taloudellisten resurssien sekä turvallisuusvaatimusten välillä vaatii organisaatiolta optimointia. Toisaalta ”safety first” -ajattelu sekä turvallisuuskriittisten organisaatioiden kyvyttömyys selvittää markkinoilla ilman vahvaa turvallisuusorientoituneisuutta ovat selkeitä näkökantoja sekä viranomaisten keskuudessa että organisaatioiden sisällä. (Reiman & Oedewald 2008, 25–26.)

Kokonaisturvallisuutta ylläpidetään ja hallinnoidaan organisaation turvallisuusjohtamisjärjestelmän avulla. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on organisaatiossa systemaattisesti rakennettu ja dokumentoitu lähestymistapa, jolla organisaatio pyrkii identifioimaan, poistamaan, kontrolloimaan ja ehkäisemään uhkia ja riskejä. Lisäksi turvallisuusjohtamisjärjestelmän kautta organisaatio asettaa turvallisuustavoitteet, kommunikointikanavat ja arviointityökalut. (Reiman & Oedewald 2008, 60, 64–65.)

Saavuttaakseen turvallisuustavoitteet organisaation tulee sitouttaa henkilöstö noudattamaan johdon asettamia turvallisuussääntöjä ja -käytäntöjä. Toiseksi turvallisuuslähtöinen toiminta tulisi näkyä jokaisen työntekijän arkisessa työssä ja haluna ylläpitää turvallisuutta. (Reiman & Oedewald 2008, 68, 78.) Sisäistääkseen turvallisuuden tärkeyden organisaatio voi pyrkiä tavoitteellisesti vaikuttamaan henkilöstön turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin. Työntekijän omaksuessa turvallisuus tärkeänä arvona sekä henkilökohtaisena että yhteisöllisenä tavoitteena johtaa vastuullinen asennoitu-

minen työntekijän motivaatioon ja haluun edistää ja ylläpitää turvallisuutta. (Reiman & Oedewald 2008, 115–116.)

Turvallisuuskriittiset organisaatiot ovat vahvasti linkittyneitä yhteiskunnan hyvinvointiin ja ovat täten tiukemmin ulkopuolisen tarkkailun ja säätelyn alaisia. Valtiot asettavat usein yhden viranomaistahon valvomaan ja säätelemään kyseisellä toimialalla toimivien organisaatioiden toimintaa. Toiseksi turvallisuuskriittisiltä organisaatioilta odotetaan avoimempaa ja läpinäkyvämpää keskustelua median ja viranomaisten kanssa kuin normaalin riskitason organisaatioilta. Organisaation antamat tiedoksiannot ja vastaukset julkiseen kritiikkiin ovat myös keinoja luoda luottamusta organisaation ja sidosryhmien välille. (Oedewald & Reiman 2006, 31.)

2.1.2 Turvallisuuskulttuurin määritelmä

Turvallisuuskulttuuri on organisaatiokulttuurin yksi aspekti, kuten palvelukulttuuri tai innovaatiokulttuuri (Guldenmund 2000, 223). Ennen turvallisuuskulttuurin määrittelyä on hyvä ensin pyrkiä määrittelemään organisaatiokulttuuri. Käsitteen määrittely ei ole yksiselitteistä ja kuten turvallisuuskulttuurin myös organisaatiokulttuurin määritelmät vaihtelevat tutkija- ja artikkelikohtaisesti.

Guldenmund (2000) katsausartikkelissaan kuvaa organisaatiokulttuuria abstraktina, moniulotteisena ja osittain stabiilina konseptina. Toisaalta organisaatiokulttuuri nähdään funktionaalisena ja opittuna käytäntönä, jota jaetaan ihmisryhmien välillä. (Guldenmund 2000, 222–223.) Scheinin (1992) syvyystasomalli on yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin malleista, johon myös Guldenmund artikkelissaan useamman kerran viittaa. Scheinin malli rakentuu kolmelle eri syvyystasolle, jossa ylimmällä tasolla esiintyvät erilaiset näkyvät ja selkeät artefaktit, kuten käyttäytyminen, pukeutuminen ja olemassa oleva teknologia. Keskimmäinen taso taas muodostuu julkilausutuista arvoista. Sisin ja organisaation syvin kulttuurintaso perustuu organisaation sisäisille perusoletuksille. (Guldenmund 2000, 224.)

Selkeä, joskaan ei yksiselitteinen, ero on organisaatiotutkimuksessa käyttää joko *organizational culture* tai *organizational climate* käsitteitä. Sama käsitepari esiintyy myös turvallisuuskulttuuritutkimuksessa. Guldenmund (2000) tuo esille artikkelissaan, kuinka tutkimuksen alkuaikoina 1980-luvulla *organizational culture* nähtiin enemmänkin johdon asettamana käytäntönä. Kun taas *organizational climate* koettiin enemmänkin psykologisena ulottuvuutena tai asenneilmapiirinä, jossa

jokainen organisaation yksilö kokee organisaatiokulttuurin jaettuna käsityksenä. Tieteellisessä tutkimuksessa molempien käsitteiden käyttö on yhä yleisesti hyväksyttyä ja selkeää eroa käsitteiden välille on vaikeaa tehdä. (Guldenmund 2000, 220–221.)

Esitetty eksplisiittinen vastaan implisiittinen erottelu voidaan yhdistää myös turvallisuuskulttuurin määrittelyyn. Pidgeon (1991) määrittelee käsitteen, *safety culture*, käsityksinä, normeina, asenteina, rooleina sekä sosiaalisina että teknisinä käyttäytymismalleina, joiden tarkoitus on minimoida työntekijöihin, johtoon, asiakkaisiin ja koko yhteisöön kohdistuvia uhkia ja riskejä (Pidgeon 1991, 134–135).

Implisiittisesti määriteltynä turvallisuuskulttuuri, *safety climate*, nähdään sisäänrakennettu, jolloin turvallisuuskulttuuri koetaan organisaatiossa yhteisenä ilmapiirinä tai henkenä. Tällöin turvallisuuskulttuuri, *safety climate*, määritellään erityisesti henkilöstön yhteisinä jaettuina turvallisuuskäsityksinä ja -uskomuksina heidän työyhteisössään. (Zohar 1980; Cooper & Philips 2004, 497.)

Tässä tutkimuksessa turvallisuuskulttuuria ei nähdä täysin implisiittisesti rakennettu eikä näin ollen ole arvovapaa käsite. Täten turvallisuuskulttuurin kohdalla on perusteltua ymmärtää ilmiö osittain ulkoa asetettuna ja määrättyinä, joka uuden työntekijän tulee omaksua ja sisäistää pystyäkseen työskentelemään organisaatiossa. Tätä kuvastaa hyvin viranomaisten ohjeistukset ja hallinnon asettamat lait, joita turvallisuuskriittisen organisaation tulee noudattaa toimiakseen markkinoilla. Toiseksi organisaation perehdytyskoulutuksen luonne on myös eksplisiittinen, koska perehdytyskoulutusjakso on pakollinen jokaiselle aloittavalle työntekijälle.

Eksplisiittistä näkökantaa tukee lisäksi tutkittavan organisaation rajallinen olemassaolo markkinoilla. Lisäksi organisaation voimakkaan kasvun vuoksi uusia työntekijöitä aloittaa organisaatiossa lähes kuukausittain, mikä synnyttää jatkuvasti paineen uusien työntekijöiden sitouttamiselle organisaation turvallisuuskulttuuriin. Työntekijöiden sitouttaminen ja sosialisoituminen organisaatioon taas ovat pitkäaikaisia prosesseja.

Oletetusti ajan kuluessa ulkoapäin asetettu turvallisuuskulttuuri voi muuttua yhä sisäänrakennetummaksi ja yhteisön jakamaksi arvoksi. Tämä voidaan nähdä tavoiteltavana päämääränä, jolloin yhteisössä kukaan, johdon tai henkilöstön jäsen, ei kyseenalaista turvallisuuden tärkeyttä arkisessa

työssään ja pyrkii näin tiedostetusti tai tiedostamattomasti minimoimaan omaa ja toisten riskikäyt-
täytymistä.

2.1.3 Turvallisuustekijät

Tekniikan kanssa läheinen työskentely lisää ympäristömme dynaamisuutta eli jatkuvaa muutosta, epävarmuutta ja monimutkaisuutta (Norros 2004, 30–39; Woods 1988). Organisaatioiden sosiotek-
ninen luonne luo täten haasteita ehkäistä uhkia ja riskejä turvallisuuskriittisissä organisaatioissa.
Keskeisinä tekijöinä ovat kokonaiskuvan heikko ymmärrys, joka johtaa helposti tai jopa huomaa-
matta virheisiin. (Granot 1998, 92, 98; Reiman & Oedewald 2008, 141–143.)

Koska turvallisuuskriittisten organisaatioiden tulee pyrkiä kokonaisturvallisuuteen, tulee organisa-
tioiden selkeästi ymmärtää sisäisten ja ulkoisten tekijöiden merkitys ja luonne kokonaisturvallisuu-
den kannalta. Turvallisuutta vahvistavat ja heikentävät sisäiset tekijät voidaan lajitella teknisiin,
organisatorisiin tekijöihin ja yksilötekijöihin (taulukko 1). (Daniellou ym. 2011.) Jotta turvallisuus-
kriittinen organisaatio pystyy ylläpitämään turvallisuutta, ennakoimaan uhkia ja riskejä sekä kehit-
tämään sisäistä turvallisuuskulttuuria, tulee jokaisen tekijän välillä olla dynaaminen vuorovaikutus.
(Reiman 2011, 340.) Sisäisten tekijöiden lisäksi on huomioitava mahdolliset ulkoiset riskitekijät
kuten terrorismin uhka ja eri luonnonilmiöt kuten hirmumyrskyt, tsunamit ja maanjäristykset (Rei-
man & Oedewald 2008, 396–397).

Taulukko 1 Turvallisuustekijät

Organisatoriset tekijät	Yksilötekijät	Tekniset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> johtamisjärjestelmä hallintokäytäntö organisaation rakenne sosiaaliset normit kouluttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> tieto käsitykset asenteet käyttäytyminen työmotivaatio ja - hyvinvointi sitoutuneisuus ja sosiali- soituminen riskitietoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> työvälineet työvarusteet

Aluksi teknisten tekijöiden huomioiminen korostui enemmän, kunnes 1980-luvulla tiedostettiin
yksilötekijöiden, erityisesti inhimillisten virheiden, merkitys ja tärkeys riskien ehkäisyssä (Pidgeon
1998; Granot 1998, 92; Weick ym. 1999, 32; Flin ym. 2000, 177–178; Ren ym. 2008, 88). Alku

aikoina virheen sattuessa ongelma lähtökohtaisesti kohdistettiin yksilöön tai yksilöihin ja heidän toimintaansa. (Reiman & Rollenhagen 2011, 3–4.) Sen sijaan, että virhe pyrittiin kohdistamaan tiettyyn toimintoon tai prosessiin, siirryttiin arvioimaan kokonaiskuvaa isommassa skaalassa. Onnettomuuden sattuessa organisaation tuleekin tutkia ja analysoida organisaation prosesseja, johtamisjärjestelmiä, sisäistä viestintää ja kommunikointia, henkilöstön kouluttamisen tasoa, työmotivaatiota ja niin edelleen. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden tulee ymmärtää pidempiaikaisia syyseuraussuhteita sekä teknisellä, organisatorisella että yksilötasolla. (Reiman 2011, 340–341.)

Psykologian professori Reason (1990) määrittelee inhimillisen virheen toiminnaksi tai useiden toimintojen summaksi, joka ei saavuta tavoitettaan tai pyrkimystään. Virheen sattuessa suunnitelma ryhtyä tiettyyn toimintaan on tyypillisesti puutteellinen ja riittämätön. (Reason 1990, 9.)

Teoksessaan Reason (1990) tuo esille, kuinka inhimillisiä virheitä syntyy helposti rutiininomaisessa työssä kuten ylläpito- ja kunnossapitotyössä. Rutiininomainen työ altistaa moninaisille inhimillisille virheille kuten unhottamiselle, vähäiselle keskittymiselle sekä vaaranmerkkien ja signaalien puutteelliselle huomioinnille. Tämän lisäksi organisaatiossa voidaan toimia tahallisesti ja tiedostetusti ohjeiden vastaisesti. Toimiminen ohjeiden vastaisesti ilman, että organisaatio pyrkii korjaamaan virheellistä toimintaa johtaa helposti hyväksytyksi rutiiniksi. (Reason 1990, 69.)

Sääntöjen tahallinen ohittaminen voi olla myös halu selviytyä työstä paremmin ja tehokkaammin tai saavuttaa toivottu tuottavuus- tai tehokkuustaso (Pettersen & Aase 2008, 517). Sannen (2008) tutkimuksessa riskinottamista perusteltiin myös pyrkimyksenä ylläpitää turvallisuutta. Tämän vuoksi turvallisuuskäsitysten ja riskitietoisien käyttäytymisen voidaan nähdä omaavan kaksinaismoralismin piirteet. (Sanne 2008, 646.) Vaikka henkilöstö ymmärtää ja kokee turvallisuuden organisaatiossa tärkeänä asiana, voivat muut tekijät, kuten kiire, stressi, kustannukset ja tehokkuusnäkökulma, heikentää turvallisuusnormien noudattamista käytännössä. (Reiman 2011, 347, 349–350.)

Turvallisuuskriittisissä organisaatioissa ylhäältä asetetut toimintaohjeet ja säännöt pyrkivät estämään inhimillisten virheiden kehittymisen sekä näin harmonisoimaan toimintatapoja ja minimoimaan poikkeavaa käytöstä. Reiman (2011) viittaa artikkelissaan Hollnagelin (2004) määrittelyyn, jonka mukaan säännöt ja toimintaohjeet ovat niin sanottuja turvallisuusmuureja, joiden tarkoitus on kontrolloida työntekijöitä ja heidän toimintaansa. (Reiman 2011, 341.)

Vaikka inhimilliset virheet ovat luonnollinen osa yksilöiden toimintaa eikä niiden estäminen tai täydellinen kontrolloiminen ole mahdollista, Hollnagel (1989) korostaa käytöksen moninaisuutta sekä menestyksen että epäonnistumisen lähteenä. Kun edellinen näkökanta pyrki kontrollin ja määräsvallan kautta estämään inhimillisiä virheitä, toinen näkökanta pyrkii sekä positiivisen psykologian että ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ymmärtämällä ehkäisemään inhimillisiä virheitä. Turvaamalla yksilöiden eli työntekijöiden suoriutumisen työtehtävistä turvallisesti sekä pyrkimällä lisäämään riskitietoisuutta, työmotivaatiota, kehittämään yksilöiden vahvuuksia ja kykyjä voidaan virheiden syntymistä ehkäistä tietyissä määrin. (Hollnagel 1989; Reason 2000, 768–769).

Sekä käytännön tasolla että akateemisessa maailmassa pyritään edelleen ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti turvallisuuskulttuuriin. Toisin sanoen pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä on hyvä turvallisuuskulttuuri ja millä työkaluilla se saavutetaan. Tutkijat eivät ole halunneet tehdä liian tiukkoja johtopäätöksiä hyvästä turvallisuuskulttuurista ja painottavatkin usein lisätutkimuksen tarvetta. (Pidgeon 1998; Guldenmund 2000; Flin ym. 2000; Filho ym. 2010; Warszawska & Kraslawski 2015.)

2.1.4 Henkilöstön kouluttaminen ja osaaminen

Resurssinäkökulmasta organisaation inhimillisen pääoman kehittäminen on tärkeä osa organisaation menestystä. Henkilöstön kyvyt, taidot sekä eksplisiittinen ja implisiittinen tietämys, joka organisatiolla on hyödynnettävänä, nähdään merkittävänä tekijänä organisaation suoriutumiskyvyille. (Ployhart & Moliterno 2011; Crook ym. 2011.) Vahva inhimillinen pääoma voidaan nähdä myös kilpailuetuna muihin toimialan organisaatioihin nähden (Acedo ym. 2006, 630; Barney & Wright 1998; Ployhart 2012; Noe ym. 2014). Organisaation kyvykkyys hyödyntää inhimillistä pääomaa ei ole yksiselitteistä tai itsestäänselvyys. Inhimillinen pääoma on kasvava ja kehittyvä resurssi, jota organisaation tulee tiedostetusti kyetä aggregoimaan eli tuomaan yhteen organisaation sisältä löytyvää osaamista ja tietämystä. (Barney & Felin 2013, 145, Ployhart & Moliterno 2011, 145.)

Inhimillisen pääoman kehittäminen ja hyödyntäminen syntyy muun muassa HR- ja johtamisprosessien kautta. Henkilöstön kouluttaminen on merkittävä keino kehittää organisaation inhimillistä pääomaa. (Swanson & Holton 2009, 10–11; Noe ym. 2014, 246.) Kouluttamisella ja oppivalla organisaatiolla nähdään olevan monia positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskyykyyn. Henkilöstön kouluttaminen ja henkilöstön tietämyksen sekä osaamisen maksimointi lisää työmotivaatiota, te-

hokkuutta sekä vähentää työtapaturmia ja lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Yksilötasolla taas työntekijöiden itsevarmuuden ja luottamuksen omiin kykyihin on nähty vahvistuvan. Lisäksi henkilöstön osaamisen panostaminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta sekä rekrytointi- ja muita liiketoiminnan kuluja. (Noe ym. 2014, 263–264.) Turvallisuuskriittisessä organisaatiossa henkilöstön kouluttaminen on tärkeä osa turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja lasketaan organisatoriseksi tekijäksi (ks. taulukko 1, 15).

Henkilöstön kouluttamisen on tiedostettu vaikuttavan positiivisesti turvallisuusasenteisiin ja on täten tärkeä osa-alue organisaation ottaa huomioon pyrittäessä kehittämään vahvaa turvallisuuskulttuuria sekä minimoimaan vuosittaisten onnettomuuksien ja virheiden määrää. Koulutuksesta saadun tiedon kautta työntekijän tulisi kokea henkilökohtaista vastuuta turvallisuutta kohtaan sekä olla näin haluttomampi ottamaan riskejä työssään. (Zohar 1980; Diaz & Cabrera 1997; Grau 2002; Cooper & Cotton 2000, 482; Smith ym. 2013; Laberge ym. 2014.)

Oedewaldin ja Reimanin (2007) tutkimuksessa turvallisuuskoulutuksen nähtiin lisäävän henkilöstön tietoisuutta työn kompleksisuudesta ja riskialttiudesta. Toiseksi turvallisuuskoulutuksen jälkeen työntekijät ymmärsivät paremmin epävarmuuden ja päätöksenteon merkityksen turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. (Oedewald & Reiman 2007, 371.) Saksin (1995) tutkimuksessa todettiin, kuinka kouluttamisen kautta saavutettu luottamus omiin kykyihin lisäsi koulutuksen vaikuttavuutta. (Saks 1995).

Tosin tulee huomioida kouluttamisen laadukkuus ja kuormittavuus suhteessa turvallisuuskulttuuriin. Grau ym. (2002) tuovat esille artikkelissaan, kuinka turvallisuuskoulutuksen määrä ei korvaa laatua. Koulutusten määrän lisääminen ei enää tietyssä pisteessä vaikuta positiivisesti koulutettavien turvallisuusasenteisiin, vaan voi sitä vastoin heikentää koulutuksen vaikuttavuutta. Yhtäältä jos koulutuksessa ei huomioida yleisön heterogeenistä luonnetta, voi asenteisiin vaikuttaminen jäädä vaillinaiseksi. Tämän vuoksi turvallisuuskoulutuksessa tulee aina panostaa laatuun, sisältöön ja merkityksellisyyteen. (Grau ym. 2002, 32; Harvey ym. 2001.)

2.2 Asenteet ja asennemuutos

2.2.1 Asenteet turvallisuuskriittisessä organisaatiossa

Johdon ja henkilöstön asenteilla nähdään olevan merkittävä rooli turvallisuuskriittisessä organisaatiossa (Zohar 1980; Niskanen 1994; Flin ym. 2000; Harvey ym. 2001; Cooper & Phillips 2004). Asenteiden merkitys hyvälle turvallisuuskulttuurille on kiistaton ja asenteet nostetaan usein esille turvallisuuskulttuurin määrittelyissä. Asenteet vaikuttavat siihen, kuinka yhteisön jäsenet asennoituvat turvallisuuteen ja riskeihin sekä kuinka yksilöt kokevat oman vastuunsa osana yhteisöä. (Williamson ym. 1997.)

Koska asenteet ilmenevät sekä verbaalisesti että käytöksessä, yksilöiden vastuullinen ja sitoutunut asennoituminen turvallisuuteen edesauttaa turvallisuuden ylläpitämistä. Harvey ym. (2001) esittelevät Donald ja Canterin (1994) tutkimuksen, jossa turvallisuusasenteiden ja onnettomuuksien välillä tieteellisesti todistettiin olevan löydettävissä merkitsevää korrelaatiota. Tämä voi näkyä arkisessa työssä päätöksenteko- ja valintatilanteissa, yhteisten turvallisuussääntöjen noudattamisessa, halukkuutena korjata virheitä tai tuoda esille turvallisuutta heikentäviä tekijöitä. (Harvey ym. 2001, 616.)

Organisaation alakulttuureista johtuen myös turvallisuuskäsitysten ja -asenteiden voidaan nähdä vaihtelevan organisaation sisällä. Tutkimusten perusteella johdon asenteet ja käsitykset turvallisuudesta ja sen tärkeydestä voivat erota merkittävästi henkilöstön asenteista. Tutkimusten mukaan johto kokee usein turvallisuuden tärkeämpänä teemana organisaatiolle kuin henkilöstö. Tämän voidaan nähdä johtuvan hierarkkisista roolieroista sekä henkilöstön kokemasta fatalistisesta suhteestaan johtoon. (Harvey ym. 2001, 627, 629; Cooper & Phillips 2004, 500.)

Toisaalta johdon rooli turvallisuusasenteiden ja henkilöstön käyttäytymisen ohjaamisessa on kiistaton. Vastuullinen ja sitoutunut johto vaikuttaa positiivisesti henkilöstön asenteisiin. (Cole and Brown, 1996, 738–739; Dedobbeleer & Beland 2003, 79; Cox & Cheyne 2000; Flin ym. 2000; Harvey ym. 2001; O’Toole 2001; Smith ym. 2013.) Vastakohtaisesti johto voi esimerkiksi mahdollistaa turvallisuuden heikentymisen. Virheellisen käyttäytymisen salliminen ja korjaamatta jättäminen sallii riskinottamisen ja riskikäyttäytymisen, jolloin johto ei kannusta alaisiaan toimimaan vastuullisesti. (Harvey ym. 2001, 629–630.)

Turvallisuuskoulutuksen on nähty vaikuttavan positiivisesti sekä johdon että henkilöstön turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin (Zohar 1980; Diaz & Cabrera 1997; Grau 2002; Cooper & Cotton 2000). Tutkimukset tukevat tiimikohtaisen kouluttamisen tärkeyttä, jonka avulla on lisätty yksilöiden sitoutuneisuutta organisaation turvallisuustavoitteisiin. (Zohar, 1980; Cole and Brown, 1996, 740; Harvey ym. 2001, 628; Thomas & Galla 2013.) Johdolle järjestettävät koulutukset lisäsivät taas johdon kiinnostusta ymmärtää työntekijöidensä toimintaa ja käytöstä sekä haluna kehittää organisaation kokonaisturvallisuutta (Zohar, 1980; Cole and Brown, 1996; Thomas & Galla 2013; Fam ym. 2012, 252).

Famin ym. (2012) tutkimuksen perusteella luova, monimenetelmällinen ja osallistava turvallisuuskoulutus lisäsi osallistujien motivaatiota ja halukkuutta osallistua turvallisuuden kehittämiseen (Fam ym. 2012, 252). Aktivoivan ja luovan koulutusmetodin tärkeyttä tukevat myös muut tutkimukset (esim. Harrison, 1992, 959; Lamontagne et al., 1992; Chapman et al., 1996).

Viimeiseksi käyttäytymisen mallintamisen nähdään vaikuttavan positiivisesti koulutettavien asenteisiin ja valmiuteen toimia asetettujen odotusten mukaisesti esimerkiksi onnettomuuden sattuessa (Weidner ym. 1998; Simon ym. 1996). Yksilön ymmärtäessä aiempaa käytöstään, on hän halukkaampi korjaamaan ja muuttamaan toimintaansa (Albarracin & Wyer 2000, 19).

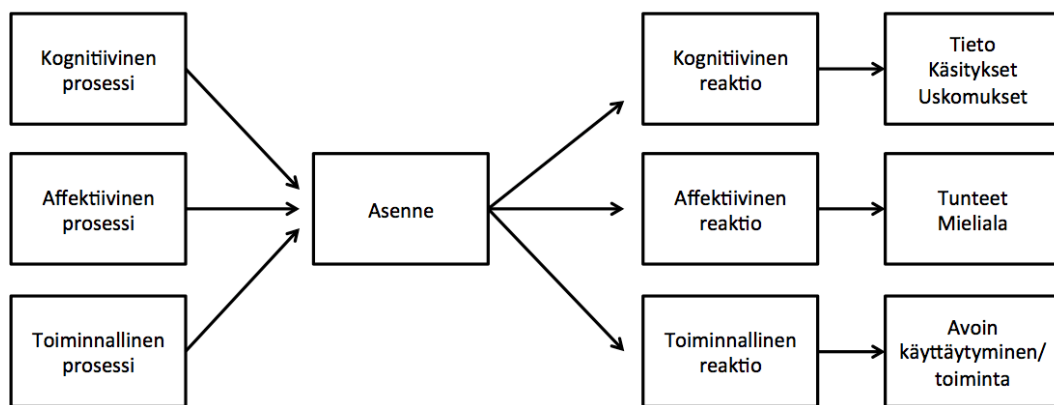
2.2.2 Asenneteoria

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää käsitysten ja asenteiden sosiopsykologista teoriaa. Asenteiden tutkiminen nähdään tärkeänä, koska asenteet leviävät kaikkialle ja vaikuttavat jokaisen yksilön käytökseen. Käsitteen määrittelyssä esiintyy yksilökohtaisuus. Lisäksi asenteilla nähdään olevan päämäärä tai tavoite, johon käyttäytymisellä pyritään. (Greenwald 1989, 2; Ajzen 1991.)

Asenteiden tutkiminen ei sen sijaan ole yksiselitteistä. Tutkijan on usein hankala kyetä erottamaan yksilön asenteiden päämäärät ja tavoitteet. Toisaalta yksilöt omaavat moninaisia asenteita. Täten tutkijalle voi olla epäselvää hahmottaa, mikä asenne näkyy niin sanottuna keskeisenä asenteena tiettyyn käytökseen. Yhtä, universaalia ja yksiselitteistä teoriaa tai mallia ei ole pystytty kehittämään, jonka vuoksi tieteellisissä artikkeleissa esiintyy useita eri asenneteorioita. (Greenwald 1989, 4.)

Asenteisiin nähdään rajallisesti vaikuttavan perinnölliset ja geneettiset tekijät kuten kognitiiviset ja emotionaaliset taidot. Näiden lisäksi asenteiden muodostumiseen vaikuttavat sekä sosiaalinen yhteisö, perhe, kulttuuri, kokemukset ja tietoisuus. (Aiken 2002, 54–56). Organisaatiotutkimuksessa ja erityisesti tutkittaessa organisaatiokulttuuria tulee tiedostaa ympäristön ja sosiaalisen yhteisön vaikutus yksilön asenteisiin. Koska asenteiden kehittyminen voidaan vahvasti nähdä kokemuksiin ja oppimiseen pohjautuvana prosessina, yksilön saama niin sanottu asennekasvatus työyhteisöstä vaikuttaa yksilön omiin asenteisiin (Feldman 1989, 386–387).

Tunnetuin, vaikkei kattavin, kolmiportainen asennemalli (kuvio 2), rakentuu kolmesta osatekijästä: kognitiivinen, affektiivinen ja toiminnallinen. Mallista puhutaan myös nimellä ABC-malli tai yksinkertainen asennemalli. Malli kuvaa, kuinka asenteet sisältävät kolme komponenttia: ajatukset (*cognitive*), tunteet (*affect*) ja käyttäytyminen (*behavior*). Asenteet kehittyvät kokemuksista ja ovat täten kuluneesta ajasta riippuvaisia. Asenteet taas ilmenevät joko verbaalisesti tai ei-verbaalisesti. Tämä ilmenee yksilön tunnetasolla, käsityksinä ja uskomuksina sekä näkyvänä käytöksenä. (Pratkanis 1989, 73.)



Kuvio 2 Kolmiportainen asennemalli (mukaillen Fishbein & Ajzen 1975)

Reiman ja Oedewald (2008) esittelevät kirjassaan asenteiden yhteyden turvallisuuteen ABC-mallin avulla. Tunnetasolla yksilö voi kokea esimerkiksi henkilökohtaisen trauman seurauksena vahvaa turvallisuusasenneitumista. Lisäksi jonkin asian kokeminen pelottavana tai riskialttiina voi vahvistaa vastuullista asenneitumista. Ajatusten ja käsitysten tasolla taas yksilö pohtii tietyn tekijän tai toiminnan riskialttiutta tai vaarallisuutta. Tämä taas saa yksilön arvioimaan toiminnan hyöty-riski-

suhdetta. Tunteiden sekä ajatusten ja käsitysten kautta tiedostetusti tai tiedostamatta lopputulemana yksilö valitsee tietyn käyttäytymistavan toimia. (Reiman & Oedewald 2008, 115–116.)

2.2.3 Asenteisiin vaikuttaminen tiedon kautta

Vaikka asenteet ovat yksilökohtaisia ja muodostuvat yksilön tiedostamista tai tiedostamattomista intentioista, voidaan asenteisiin vaikuttaa myös ulkoapäin. (Pratkanis 1989, 73; Aiken 2002, 54–56; Yim & Vaganov 2003.) Yksilön asenteisiin vaikuttaminen voi tapahtua esimerkiksi koulutuksen, median tai viranomaisten kautta. Kouluttaminen on suora vaikuttamisen keino, mikä tietyissä tapauksissa voi ohjata myös yksilön haluttomuuteen muuttaa asenteitaan. (Yim & Vaganov 2003, 22.)

Odotusarvomallien mukaan, mitä hyödyllisempänä yksilö kokee asenteen muutoksen itselleen, sitä halukkaampi hän on muuttamaan asenteitaan toivottuun suuntaan. Yksi odotusarvomalleista on ELM-malli (*Elaboration Likelihood Model*), jonka mukaan yksilön valmiuteen muuttaa asenteitaan vaikuttavat sekä yksilön motivaatio että kyvykkyys työstää saamaansa tietoa (Petty and Cacioppo, 1986, 126; Yim & Vaganov 2003, 223). Toiseksi tiedonjakajan roolilla ja kommunikointitaidoilla on merkittävä vaikutus tiedonsaajan valmiuteen ja halukkuuteen käsitellä tietoa (Aiken 2002, 72).

ELM-malliin pohjautuen kuulija voi motivaationsa ja kykyjensä mukaan valita kaksi eri tapaa käsitellä saamansa tietoa. Kuulija voi valita joko keskitetyn tai perifeerisen reitin. Valitessaan keskitetyn reitin kuulija kykenee arvioimaan tietoa useammalta eri kannalta. Tällöin viestin prosessointiin liittyy kognitiivinen analysointi, jolloin kuulija haluaa ymmärtää, oppia ja muistaa keskeiset asiat viestistä. Toiseksi kuulijalla on halua ja motivaatiota pohtia asiaa syvemmin tekemättä liian äkkipikaisia päätelmiä. (Petty and Cacioppo, 1986, 131–132; Yim & Vaganov 2003, 223–224.)

Valitessaan perifeerisen reitin kuulija suodattaa aktiivisemmin saamaansa tietoa ja huomio yksinkertaisempia ja selkeitä viestejä. Tällöin puhujan on tärkeää huomioida viestin muoto eli miten hän viestin kertoo. Kommunikoinnissa painavat tällöin esitystyyli, myyntilauseet ja otsikot. Lisäksi viestin kertojan eli kouluttajan ulkonäöllä ja persoonalla on merkitystä. Perifeerisessä tavassa tiedon työstäminen on nopeampaa eikä kuulijalla ole halukkuutta pyrkiä ymmärtämään useampia eri näkökulmia. (Petty and Cacioppo, 1986, 131–132; Yim & Vaganov 2003, 223–224.)

Petty ja Cacioppo (1986) korostavat viestin vaikuttavuutta, kun tavoitteena on asennemuutos. Tällöin erotetaan niin sanotti vahva ja heikko viesti. Vahva viesti herättää kuulijassa kiinnostusta, kun taas heikko viesti heikentää kuulijan halua panostaa viestin ymmärtämiseen ja prosessointiin. Eri-tyisesti pyrkiessä asennemuutokseen tulee esityksen alussa panostaa vahvaan viestiin. Jos kuulijan kiinnostus herätetään heti esityksen alussa, on kuulija mieltynyt kuulemaan loputkin viestistä. (Petty and Cacioppo, 1986, 132–133.) Petty ja Cacioppon viestin vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät on listattu alla:

- Kuulijan normaalien ajatusten häiritseminen
- Viestin toistaminen
- Viestin merkityksellisyys kuulijalle
- Viestin tuttuus kuulijalle
- Henkilökohtainen vastuu arvioida tietoa (vs. jaettu vastuu)
- Yksilön henkilökohtainen motivaatio ja kiinnostus tiedon älylliseen ymmärtämiseen

Asennemuutoksen näkökulmasta viestin laadukkuuteen vaikuttavat myös eri tiedonsiirtokanavat. Tietoa voidaan jakaa joko kasvotusten, puhelimitse, kirjeitse tai median kautta. Aiken (2002) tuo esille, kuinka tutkimusten mukaan kasvotusten jaettu tieto vaikuttaa eniten yksilöiden asenteisiin verrattessa muihin tiedonsiirtokanaviin. (Aiken 2002, 73–75.)

2.3 Perehdytyskoulutus

2.3.1 Merkitys ja tavoitteet

Perehdytyskoulutuksen määrittelyssä esiintyy kohde (kuka), aika (milloin) sekä sisältö (mitä, kuinka). Neljänneksi perehdytyskoulutuksella nähdään olevan tavoite ja päämäärä. Vaikka perehdytyskoulutuksella on rajattu kesto, voivat perehdytyksen vaikutukset näkyä vasta pidemmällä aikajänteellä. Tämän vuoksi perehdytyskoulutuksen vaikuttavuutta on hankala arvioida. (Wanous & Reichers 2000, 436, 440.)

Työsuhteen alussa organisaatiolla nähdään olevan suurempi vaikutus uuteen työntekijään verrattessa työsuhteen muihin vaiheisiin. Saapuessaan uuteen organisaatioon työntekijä kokee enemmän epä-tietoisuutta ja stressiä ja on näin alttiimpi organisaation vaikutuksille. (Feldman 1989, 398–399;

Saks 1995, 213; Klein & Weaver 2000, 47.) Yhtäältä työsuhteen alussa työntekijä on motivoitunut ja halukas keräämään ja vastaanottamaan tietoa vähentääkseen epätietoisuutta ja stressiä (Griffin ym. 2000, 455).

Perehdytyskoulutuksen tavoitteena on helpottaa uuden työntekijän aloitusta uudessa organisaatiossa ja mahdollistaa näin työntekijän selviytyminen ja menestyminen uudessa työssään. Organisaation on tärkeää kartoittaa tarvittava osaaminen työntekijä- tai tehtäväkohtaisesti ja näin suunnitella perehdytyksen sisältö. (Kupias & Peltola 2009, 88–89.)

Kupias ja Peltola (2009) jaottelevat perehdyttämisen rakentuvan sekä yksilökohtaisesti tehtävä-, työsuhte- ja tiimiosaamisesta sekä yleisellä tasolla organisaatio-, toimiala-, työyhteisö- ja perusosaamisesta. Tällöin osa perehdyttämisestä koskettaa vain tiettyä tehtävää ja tiimiä kun taas tiettyä osaamista vaaditaan yhtälailla kaikilta organisaation työntekijöiltä. (Kupias & Peltola 2009, 90–92.) Tämän tutkimuksen kannalta on oleellisempaa keskittyä yleisosaamiseen eikä niinkään tehtäväkohtaiseen osaamiseen. Tässä tutkimuksessa yleisen perehdytyskoulutuksen tavoitteet jaotellaan kahteen osaamiskokonaisuuteen; teknisiin ja sosiaalisiin taitoihin.

Teknisten taitojen kautta uusi työntekijä ymmärtää organisaation toimintaohjeita ja työntekijän velvollisuuksia organisaatiolle. Tähän sisältyy muun muassa erilaiset raportointijärjestelmät kuten työtunneista, sairauspoissaoloista ja työmatkakuluista raportointi. Lisäksi organisaation IT-järjestelmien käyttö on oleellista käydä läpi heti työsuhteen alussa. Perehdytyksen aikana tavoitteena on antaa työntekijälle toivottuja käyttäytymismalleja, kuinka toimia erilaisissa organisaation arkipäiväisissä tilanteissa.

Toiseksi perehdytyskoulutuksessa uudelle työntekijälle kuvataan organisaatiota sosiaalisena yhteisönä, missä läsnä ovat yhteisön yksilöt ja heidän yhteiset arvot, tavoitteet, tavat, kieli ja historia. Lisäksi toimiala- ja sidosryhmäosaaminen sekä alakohtaiset tavat ja kieli ovat oleellisia sosiaalisia taitoja, jotka on hyvä tuoda esille jo heti työsuhteen alussa.

2.3.2 Uuden työntekijän sosialisointi

Perehdytyskoulutuksen niin sanottuna meta-tavoitteena on sitouttaa ja sosialisoida uusi työntekijä organisaatioon. Erityisesti sosiaalisten taitojen kautta uudesta työntekijästä tulee lopulta yhteisön

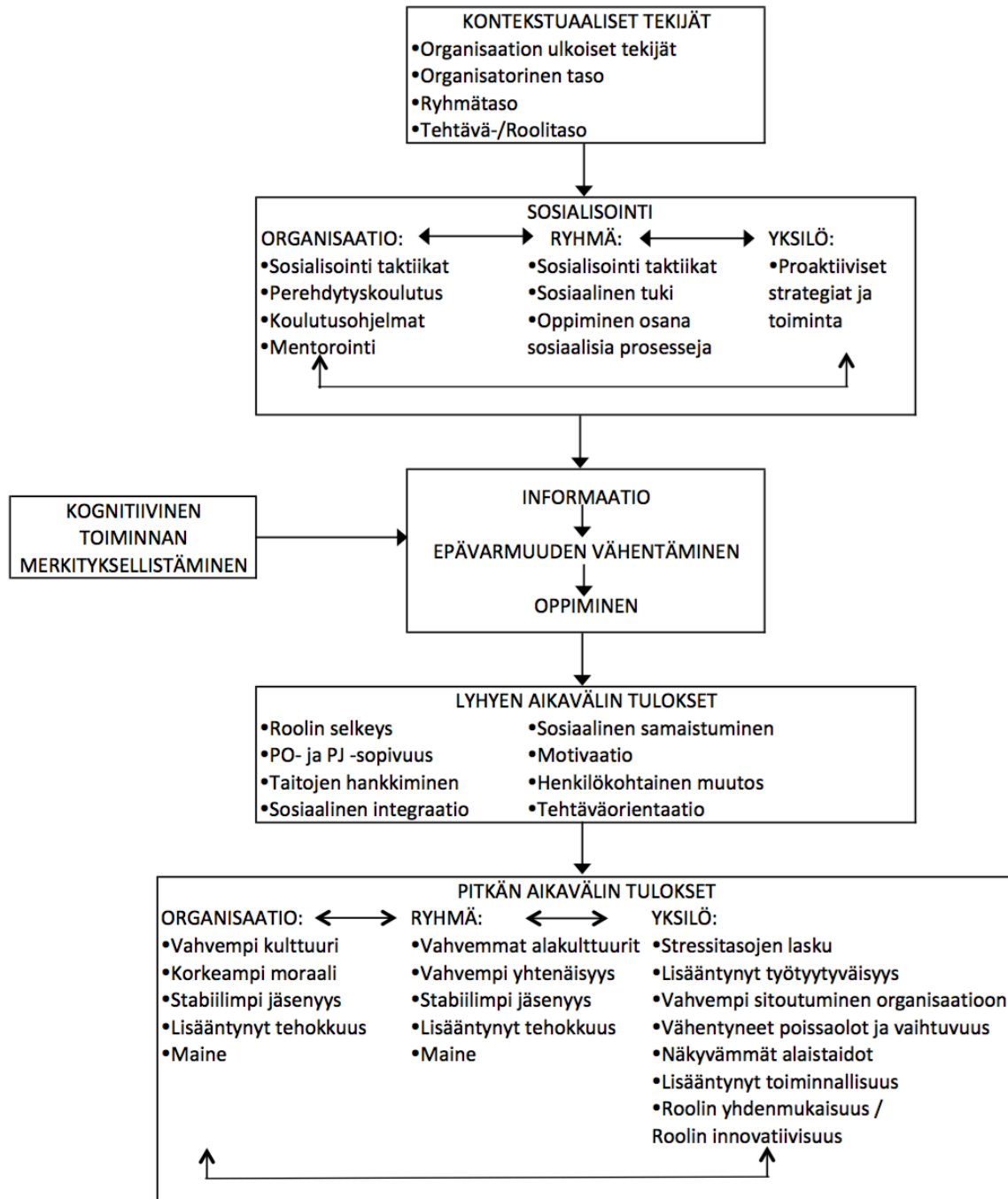
jäsen. (Chao ym., 1994; Klein & Weaver 2000, 50–51.) Van Maanen (1976) määritelmän mukaan työntekijän sosialisoituminen on prosessi, jossa työntekijä saavuttaa tarvittavat asenteet, käyttäytymismallin ja tietämyksen pystyäkseen toimimaan roolissaan ja osallistumaan organisaatiossa sen täysosaisena jäsenenä (Van Maanen 1976, 67, 70).

Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei sosialisointi ja sitouttaminen rajoitu vain työsuhteen alkuun vaan molemmat kehittyvät pidemmällä aikavälillä (Feldman 1989; Van Maanen 1976; Chao ym. 1994). Sosialisoituminen on jatkuva prosessi, joka koskettaa sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Organisaation sisäiset muutokset kuten henkilöstövaihdokset tai työnkuvan muuttuminen voivat synnyttää myös vanhoille työntekijöille tarpeen vahvistaa omaa sosialisoitumistaan organisaatioon. (Feldman 1989, 396; Chao ym. 1994, 740–741.)

Vaikka sosialisoituminen kehittyy pidemmällä aikavälillä, Kleinin ja Weaverin (2000) tutkimuksessa painotetaan perehdytyskoulutuksen merkitystä uuden työntekijän sosialisoitumisessa. Tutkimuksen kautta huomattiin, kuinka uuden työntekijän osallistuminen vapaaehtoisesti perehdytyskoulutukseen vaikutti tehostetusti työntekijän sosialisoitumiseen verrattuna työntekijöihin, jotka eivät osallistuneet perehdytyskoulutukseen. (Klein & Weaver 2000.)

Perehdytyskoulutuksen ja sosialisoinnin vaikuttavuutta on haastava todentaa, sillä tutkijoilla ei ole tähän selkeitä mittareita. Arvioinnin haasteena on tapahtuman eli perehdytyksen rajattu kesto vastaan sosialisoitumisen pidempi aikajänne. Lisäksi tutkijoilla ei ole selkeää ja yksiselitteistä kuvaa organisaatioon sosialisoitumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksellisesti onkin haastavaa todentaa syy-seuraussuhteita perehdytyksen ja sosialisoitumisen välillä. (Feldman 1989; Ostroff & Kozlowski 1992, 869; Saks & Ashforth 1997, 256–257; Mitchell 1994, 200–201; Klein & Weaver 2000, 49.)

Saks ja Ashforth (1997) ovat muodostaneet aiempien tutkimusten pohjalta karkean monitasoisen prosessimallin organisaation sosialisoitumisesta (kuvio 3). Mallin pohjana Saks ja Ashforth ovat hyödyntäneet erityisesti tieteellistä huomiota saaneiden tutkimusten (Louis, 1980; Bandura 1986; Van Maanen & Schein 1979; Lester 1987; Falcione & Wilson 1988) näkökulmia ja johtopäätöksiä organisaatioon sosialisoitumisesta.



Kuvio 3 Sosialisoitumisen monitasoinen prosessimalli (mukaillen Saks & Ashforth 1997, 239)

Saksin ja Ashforthin (1997) prosessimallissa perehdytyskoulutus nähdään organisaation keinona tehostaa uuden työntekijän sosialisoitumista. Saksin ja Ashforthin prosessimallia tukien Griffin ym. (2000) kuvaavat, kuinka sekä organisaatio että uusi työntekijä omaavat keinot tehostaa sosialisointiprosessia. Organisaatio voi pyrkiä muodollisesti tai epämuodollisesti sosialisoimaan uutta työntekijää. Toiseksi sosialisointiprosessi voi olla selkeästi kuvattu ja aikataulutettu tai se voi perus-

tua satunnaisista, yllättävistä ja vapaasti muodostuvista eriävistä vaiheista. Kolmanneksi sosialisoinnissa voidaan hyödyntää niin sanottuja roolimalleja eli mentoreja. (Griffin ym. 2000, 461.) Tutkimukset tukevat väitettä, jonka mukaan esimiehillä, lähimmillä työkavereilla ja mentoreilla on merkittävä vaikutus uuden työntekijän sosialisoitumiseen (esim. Feldman 1989, 386–387, Ostroff & Kozlowski 1992, 851).

Yksilön eli työntekijän selkein keino edistää sosialisoitumista on pyrkiä vähentämään epävarmuuden tunnetta keräämällä mahdollisimman paljon tietoa organisaatiosta, henkilöstöstä ja johdosta. Griffin ym. (2000) tutkimuksen mukaan organisaation on puolestaan tärkeää ymmärtää ja tukea työntekijän omia keinoja sosialisoitua. Organisaatio voi toimiensa kautta sekä tehostaa sosialisointia muun muassa muodollisen tai epämuodollisen mentorin kautta, mutta myös heikentää työntekijän sosialisoitumista tukahduttamalla työntekijän omat keinot sosialisoitua esimerkiksi heikentämällä uuden työntekijän tiedonkeruuta. (Griffin ym. 2000, 455, 471.)

2.3.3 Tiedon kerääminen ja tiedon jakaminen

Sekä rekrytointivaiheessa että organisaatioon saapuessaan työntekijä arvioi sopivuuttaan organisaatioon ja työtehtävään. Tällöin työntekijä toimii myös aktiivisena tiedonkerääjänä. Työntekijän käsitys organisaatiosta ja työtehtävästä muokkautuu kerätyn ja omaksutun tiedon perusteella. Tiedonjakajana taas organisaation puolesta toimivat sekä organisaation rekrytoijat, kouluttajat, tiimin jäsenet sekä lähin esimies. (Acevedo & Yansey 2011, 350–351; Griffin ym. 2000, 454.)

Tutkimuksen mukaan työnhakijat, jotka pohtivat enemmän sopivuuttaan organisaatioon jo ennen organisaatioon saapumistaan, kokivat työsuhteen alkaessa enemmän sopivuutta organisaatiota kohtaan. Kokemus läheisestä suhteesta organisaatioon, kuten yhtenevät arvot ja demokraattinen samankaltaisuus, vaikuttavat positiivisesti työntekijän työasenteisiin ja sopivuuden kokemukseen. (Cable & Judge 1996, 295, 306.) Uuden työntekijän samankaltaisuus jo olemassa olevan yhteisöön kanssa tekee taas sitouttamisen ja sosialisoinnin helpommaksi rekrytoivalle organisaatiolle (Feldman 1989, 394).

Ennen organisaatioon saapumista työnhakijan käsitys organisaatiosta on rakentunut saatujen ennakkotietojen kautta, jotka muodostavat niin sanotun ideaalin kuvan organisaatiosta ja sen kulttuurista (Turker & Altuanas 2015, 138). Ennakkotietoja työnhakija on voinut kerätä sosiaalisten suhteiden

kautta esimerkiksi henkilöiltä, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet organisaatiossa. Lisäksi median, organisaation nettisivujen ja julkaisujen kautta hakija muodostaa tietyn käsityksen organisaatiosta. Rekrytointiprosessin aikana hakijalla tulisi olla myös mahdollisuus kysyä kysymyksiä organisaatiosta.

Muodostettu ideaalikuva organisaatiosta ei kuitenkaan usein vastaa niin sanottua todellista organisaatiokulttuuria. Uusi työntekijä lähtökohtaisesti täydentää ennakkokäsityksiään saavuttuaan organisaatioon. Tällöin uusi työntekijä kerää lisätietoa ensimmäisistä työpäivistä lähtien esimerkiksi perehdytysjakson aikana ja lopulta arkisessa työympäristössään. Uuden työntekijän voidaan olettaa ymmärtävän todellista organisaatiokulttuuria vasta sosialisoiduttaan työyhteisöön. (Turker & Altuanas 2015, 133, 138.)

Tiedonantajan roolissa organisaatiolla on mahdollisuus jakamallaan tiedolla vaikuttaa kuulijaan ja tehostaa näin myös sosialisoitumista (Turker & Altuanas 2015, 138). Organisaation puolesta tehokas viestintä ja tiedonanto sekä kommunikaation laatu ovat oleellisia tekijöitä uudelle työntekijälle työsuhteen alussa ja perehdytyskoulutuksen aikana (Griffin ym. 2000 470).

Wanous (1992) on kehittänyt tieteellisen pohjan uuden työntekijän perehdytyskoulutukselle ja sen vaatimuksille. Wanousin kehystä kutsutaan yleisesti nimellä ROPES (*Realistic Orientation Programs for New Employee Stress*). Perehdytyskoulutuksessa tulisikin uudelle työntekijälle jakaa mahdollisimman realistista tietoa sekä tuoda esille työn mahdolliset stressitekijät ja epävarmuuden kokemukset, joita työntekijä voi kokea uudessa työssään. (Wanous & Reichers 2000, 442–443.) Alla on listattu Wanousin hyvän perehdytyskoulutuksen piirteet:

- Antaa realistista tietoa
- Käyttää malleja osoittaakseen selviytymistaitoja
- Keskustele mallien toiminnasta
- Tarjoaa tukea ja rauhoittelua
- Kertaa
- Opettaa tunteiden ja ajatusten hillintää

2.4 Vaikuttava kouluttaminen

2.4.1 Vaikuttavuuden arviointi ja HRD-mallit

Henkilöstön kouluttaminen vie organisaatiolta vuosittain paljon aikaa ja taloudellisia resursseja. Koska henkilöstön kouluttaminen on suuri vuosittainen investointi organisaatioille, on tärkeää myös saavuttaa koulutukselle asetetut tavoitteet eli saavuttaa investointiin käytetyn resurssin tehokas tuotoaste (ROI). (Murray & Efendioglu 2007, 373 Acevedo & Yansey 2011, 350; Little 2014, 400–401.) Tosin tutkimusten mukaan hyvin harva organisaatio arvioi omien koulutustensa tasoa ja vaikuttavuutta (Cooper & Cotton 2000, 483; Harvey ym. 2001, 619–620).

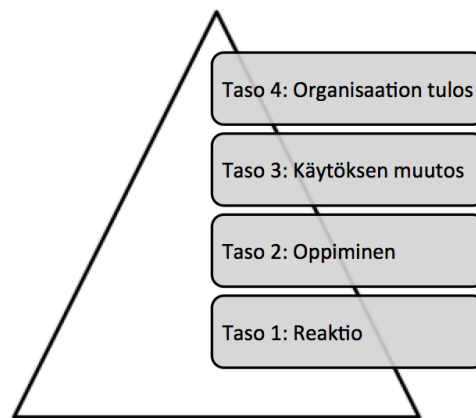
Koulutusten tason arvioiminen ja mittaaminen nähdään siten oleellisena ja välttämättömänä. Koulutusten arvioimisella kyetään arvioimaan tarvetta lisäkoulutukselle tai jo olemassa olevien koulutusten kehittämiseksi. Oletetusti hyvin tehdyllä koulutussuunnitelmalla organisaatio saavuttaa positiivisen kulu-hyöty-suhteen. Osaamisen todentaminen ja koulutusten tehokkuuden arviointi erityisesti turvallisuuskriittisissä organisaatioissa nähdään tärkeänä, koska viranomaiset ja yhteiskunnan lainsäädäntö vaativat jatkuvaa raportointia myös tältä liiketoiminnan osa-alueelta. (Cooper & Cotton 2000, 483.)

Vaikuttavuuden todentaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Tehdyt tutkimukset eivät anna selkeää ja yksiselitteistä määritelmää vaikuttavasta kouluttamisesta, jonka vuoksi vaikuttavuuden arviointi on hankalaa (Praslova 2010, 215.) Arvioitaessa tulisi huomioida yksilöiden erilaiset tavat oppia ja sisäistää tietoa. Tämä taas nähdään yksilöllisenä piirteenä eikä kattavaa tietoa eri oppimistavoista ole saatu. (Gauld & Miller 2004, 9–10.) Hyvin suoriutuminen työn tekemisestä olisi selkeä merkki onnistuneesta kouluttamisesta (Clegg 1987; Harvey ym. 2001, 620). Tämä on kuitenkin haastavaa todentaa, koska selkeästi ei voida todistaa, mitkä toimintatavat on onnistuneesti saavutettu tietyn koulutuksen kautta (Mitchell 1994).

Toisaalta tulee pohtia koulutuksen vaikuttavuutta sekä koulutettavan että organisaation näkökulmasta (Holton 1996). Chukwu (2016) tuo esille artikkelissaan, kuinka onnistunut ja vaikuttava kouluttaminen voidaan todeta, kun sekä organisaatio että koulutettavat ovat saamaa mieltä, että koulutus on saavuttanut asetetut tavoitteensa ja oppimista on tapahtunut. Koulutuksia arvioitaessa tulee

kin huomioida sekä organisaation asettamat tavoitteet koulutukselle että koulutettavien näkemykset ja kokemukset koulutuksen mielekkyydestä. (Arghode & Wang 2016, 121; Chukwu 2016, 368.)

Praslova esittelee Kirkpatricksin mallin (1959, 1976, 1996): ”yleisesti suosittuna HRD-mallina, joka on saavuttanut kattavan tieteellisen ja käytännön tason hyväksynnän” (kuvio 4). Kirkpatricksin nelitasoisen mallin avulla organisaatio voi arvioida koulutustensa vaikuttavuutta. Kirkpatricksin neljän kriittisen tekijän, reaktion, oppimisen, käyttäytymisen ja tuloksien, kautta oppimista tulee arvioida. (Praslova 2010, 216.)



*Kuvio 4 Kirkpatricksin nelitasoinen HRD-malli
(mukaillen Kirkpatrick & Kirkpatrick 2016)*

Kirkpatricksin mallissa nähdään oleellisena kartoittaa koulutettavien omia arvioita koulutuksen mielekkyydestä ja oppimistehokkuudesta, minkä vuoksi reaktiokriteeri on sisällytetty Kirkpatricksin malliin. Reaktiokriteeri on eniten kyseenalaistettu neljästä vaikuttavan kouluttamisen kriteeristä. Linkki reaktion ja muiden kriteerien välillä on tutkitusti ollut heikoin ja epäselvin. (Praslova 2010, 220.) Holtonin (1996) kolmitasoisessa mallissa reaktiokriteeri on kokonaan poistettu, koska tutkimusten mukaan koulutettavien reaktioiden ei nähdä vaikuttavan ensisijaisesti koulutuksen vaikuttavuuteen vaan enemmänkin vaikuttavuuden välittäjinä. (Alliger & Janak 1989; Noe & Schmitt 1986; Mathieu ym. 1992; Holton 1996.)

Kirkpatricksin oppimiskriteeri arvioi oppimisen tuloksia usein hyödyntäen erilaisia ennakko- ja lopputestejä. Käyttäytymiskriteeri taas arvioi oppimisen siirtymistä käytäntöön. Koulutuksen tuloksellisuutta voidaan arvioida eriävien tekijöiden avulla, kuten organisaation tuloksen, kannattavuuden, asiakas- tai työtyytyväisyyden avulla. Kirkpatricksin mallissa kouluttamisen tuloksellisuuden

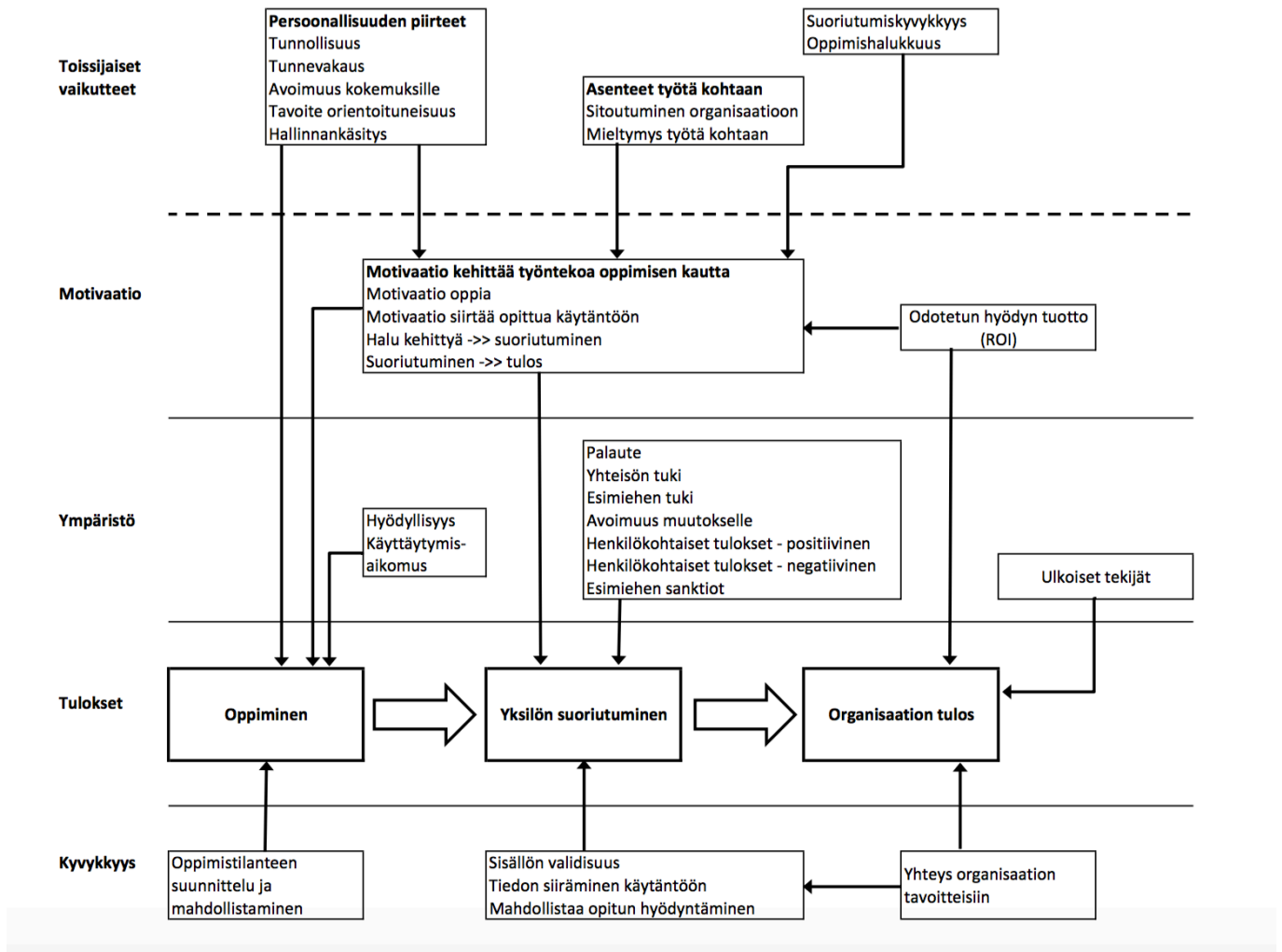
arvioiminen koetaan haastavimpana verratessa muihin vaikuttavan kouluttamisen kolmeen kriteeriin. (Praslova 2010, 220–221.)

Kirkpatricksin mallia on lähdetty kritisoimaan voimakkaammin vasta 1990-luvulla ja uusia HRD-malleja on kehittynyt Kirkpatricksin ympärille. Holton (1996) hyvin terävästi kritisoi Kirkpatrickin nelitasoista mallia puutteelliseksi ja näkökulmaa liian yksipuoliseksi, mikä ei täten täytä teoreettisen mallin piirteitä (Holton 1996, 5–6). Kirkpatrick (1996) kirjoitti vastineen Holtonin kritiikille ja korosti niin sanotun mallinsa käytännönläheisyyttä pyrkimättä liikaa tieteellisen keskusteluun. Mallin vahvuus on luultavimmin ollut juuri käytännönläheisyys, mikä on systemaattisuudellaan auttanut monia organisaatioita koulutustensa arvioinnissa. (Kirkpatrick 1996.)

Holtonin (1996, 2005) kritiikki Kirkpatricksin malliin on erityisesti kohdistunut mallin heikkoihin korrelaatiosuhteisiin sekä pyrkimykseen luokitella vain oppimisesta syntyviä lopputuloksia. Malli ei näin kuvaa tekijöitä, mitkä vaikuttavat heikentävästi tai vahvistavasti lopputuloksiin. Tämän vuoksi mallin validointi on yrityksistä huolimatta ollut lähes mahdotonta. Sama ongelma koskettaa tosin myös Holtonin kehittämää HRD-mallia. (Holton 1996, 5–6; Holton 2005, 50.)

Holton (1996) korostaa, kuinka Kirkpatricksin (1959, 1976, 1996) malli keskittyy arvioimaan vain luokkahuoneessa syntyvää oppimista, jolloin malli ei huomioi kattavasti luokkahuoneen ulkopuolella, ympäristössä ja yhteisön keskuudessa, oppimista heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä. (Holton 1996, 6–8.) Jayntin (2011) epistemologinen näkökulma HRD-malleihin tukee Holtonin näkökulmaa. Jayntin mielestä yhteiskunnan ja organisaatioiden kompleksisuus huomioidaan puutteellisesti lineaarisissa ja hierarkkisissa HRD-malleissa. Tieteellisten HRD-mallien tulisikin yhä enemmän ottaa huomioon erilaiset ulkoiset tekijät, kuten talouden vaihtelut, organisatoriset sekä henkilöstörakenteen muutokset ja täten ymmärtää vaikuttavaa kouluttamista isommassa kuvassa. (Jaynti 2011, 108, 110.)

Holtonin malli (1996, 2005) rakentuu kouluttamisen kautta tavoiteltavien kolmen lopputuleman ympärille, oppiminen, yksilön suoriutuminen ja organisaation tulos, sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin (kuvio 5). Holton korostaa, kuinka sekä henkilöstön kehittämisessä että kouluttamisessa organisaatioiden tulee tiedostaa koulutuksen vaikuttavuuden kolme osatekijää, motivaatio, kyvykkyys ja ympäristön vaikutus, sekä näihin vaikuttavat sekundaariset vaikutteet eli yksilöiden ominaispiirteet, asenteet sekä yksilön myöntämielisyys ulkopuoliselle vaikuttamiselle. (Holton 1996, 2005.)



Kuvio 5 Holtonin kolmitasoinen HRD-malli (mukaillen Holton 2005, 51)

Alkuperäiseen malliinsa (1996) Holton teki tarkistuksen 2005 ja kirjasi yksityiskohtaisemmin mallin eri osatekijät (kuvio 5). Vaikuttavuustekijät Holton kirjasi aiempien tutkimusten perusteella ja pyrkii seuraavaksi niiden avulla validoimaan päivitetyn mallinsa. (Holton 2005.)

2.4.2 Koulutettavan rooli

Vaikuttavassa kouluttamisessa merkittävässä roolissa on koulutettavan halukkuus ja motivaatio oppia ja vastaanottaa tietoa. Tämä ei kuitenkaan vaikuttavan kouluttamisen kannalta riitä, vaan koulutettavan tulee tämän lisäksi olla halukas siirtämään opittua käytäntöön. Koulutettavan motivaati-

oon oppia ja muuttaa käytöstään nähdään vaikuttavan sekä työntekijän omat persoonallisuuden piirteet sekä koulutettavan asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan. (Holton 1996; 2005.)

Päivitetystä mallissa Holton (2005) pohjaa vaikuttavat persoonallisuuden piirteet Costa ja McCraen (1995) tunnetun Five Factor Model -persoonallisuusteorian mukaan. Paljon tutkimuksissa hyödynnetty ja testattu (esim. Costa & McCrae, 1995; Digman, 1990; Goldberg, 1990), jopa universaaliksi perustaksi nimetty malli, rakentuu viiden eri pääpersoonallisuusteorian sekä niiden alapiirteiden pohjalta; neuroottisuus, ulospäin suuntautuneisuus, kokemusavoimuus, sovinallisuus ja tunnellisuus. (Holton 2005, 39–40.)

Holtonin mallin päivitetystä versiossa (2005) viisi merkittävää tekijää, tunnellisuus, tunnevakaus, avoimuus kokemuksille, tavoiteorientoituneisuus ja hallinnankäsitys, lisäävät aiempien tutkimusten perusteella koulutettavan motivaatiota sisäistää tietoa koulutuksessa sekä hyödyntää opittua käytännössä. (Holton 2005, 39–40.)

Yksilön tunnellisuuden nähdään olevan yhteydessä sinnikkyuteen, ahkeruuteen ja kurinalaisuuteen ja vahvistavan näin yksilön motivaatiota oppia (Barrick & Mount 1991; Colquitt & Simmering 1998; Naquin & Holton 2002). Positiivinen tunnemaailma ja tunnevakaus sekä vähäinen turvattomuudentunne lisäävät koulutuksen vaikuttavuutta ja yksilön halukkuutta siirtää opittua käytäntöön (Herold ym. 2002). Yksilön avoimuus kokemuksille ja kiinnostus ympäröivästä maailmasta ja sen ymmärtämisestä nähdään kannustavan oppimiseen sekä haluun siirtää opittua käytäntöön (Barrick & Mount 1991; Herold ym. 2002; LePine, ym. 2000).

Tavoiteorientoitunut yksilö pyrkii aktiivisesti kehittämään itseään ja oppimaan uusia asioita (Bell & Kozlowski 2002; Chen ym. 2000; Colquitt & Simmering 1998; Ford ym. 1998). Sisäisen hallinnankäsityksen (*locus of control*) nähdään vaikuttavan yksilön asenteisiin ja motivaatioon kouluttamista kohtaan. Tällöin yksilö ei täysin koe olevansa ulkoisten vaikutusten alaisena, vaan kokee itse pystyvänsä vaikuttamaan omiin päätelmiinsä, käytökseen ja motivaatioon. (Colquitt ym. 2000.)

Alkuperäisessä Holtonin (1996) mallissa pohdittiin yksilön käsityksiä kouluttamista kohtaan sekä niiden suhdetta yksilön motivaatioon ja kykyyn vastaanottaa tietoa. Myöhemmin Tanin ym. (2003) ja Ruanan ym. (2002) tutkimukset todistavat, kuinka yksilön tulee kokea koulutus mielekkäänä, relevanttina ja hyödyllisenä itselleen. Yksilön kokiessa koulutuksessa saatujen oppien olevan hyödyllisiä hänen omassa työssään sekä organisaation strategian kannalta kokee koulutettava tärkeänä

noudattaa opittua myös käytännön tasolla. (Tan ym. 2003; Ruana ym. 2002.) Holtonin (2005) mallissa tämä nähdään koulutettavan halukkuutena muuttaa omaa käytöstään.

Vaikka yksilön asenteita työtä ja organisaatiota kohtaan sekä yksilökohtaisten asenteiden suhdetta oppimistuloksiin on vielä liian vähän tutkittu, Naquin ja Holtonin (2002) tutkimus antoi vakuuttavan todisteen siitä, kuinka työntekijän positiiviset asenteet organisaatiota kohtaan korreloivat oppimistuloksiin ja halukkuuteen hyödyntää opittua käytännössä. Tutkimuksen mukaan työn kokeminen mieluisena ja mielekkäänä sekä tunne sitoutumisesta organisaation vaikuttavat positiivisesti yksilön asenteisiin ja motivaation organisaation koulutusohjelmia kohtaan. (Naquin & Holton 2002.)

2.4.3 Kouluttajan rooli

Kouluttajalla nähdään olevan mahdollisuus vaikuttaa kuulijoihin sekä heidän haluihinsa ja motivaatioon oppia. Holtonin päivitetystä mallisakaan (2005) ei mainita erikseen kouluttajan roolia. Sen sijaan Holton (1996, 2005) puhuu kyvykkyydestä (ks. kuvio 5). Holtonin mallissa kyvykkyyden mahdollistaminen syntyy oppimistilanteen suunnittelulla ja oppimisen mahdollistamisella. Tässä kohtaa Holton tiedostaa myös yksilökohtaiset kognitiiviset taidot ja kyvyt oppia. (Holton 1996, 12.) Päivitetystä mallissa (2005) huomioidaan kyvykkyys yksiselitteisemmin juuri tiedon siirtymävaiheessa käytäntöön. Koulutuksen jälkeen organisaation tulee koulutetuille tarjota tuki ja tavat hyödyntää opittua käytännössä. (Holton 2005, 48.)

Uudemmissa tutkimuksissa kouluttajan rooli nähdään usein hyvin kriittisenä tekijänä vaikuttavan kouluttamisen kannalta. Tutkijoiden näkemykset hyvästä kouluttajasta eivät kuitenkaan ole tässäkään kohtaa yksiselitteiset, vaan hyvä kouluttamistapa rakentuu monista eri tekijöistä ja kombinaatioista. (Aiken 2002; Satvawadi ym. 2012; Chukwu 2016; Arghode & Wang 2016.)

Erityisesti tulee ymmärtää vaikuttavan kouluttamisen kontekstisidonnaisuus, sillä kaikki vaikuttavuutta lisäävät tekijät eivät päde jokaisessa tilanteessa tai jokaiselle yleisölle. Eikä näin ollen ole tarvetta pyrkiä asettamaan eri tekijöitä tärkeysjärjestykseen. Tämän vuoksi kouluttajalta vaaditaan tietynlaista tilannetietoisuutta sekä kykyä hahmottaa ja ymmärtää eri yleisöjä. Yleisön luonne eli ikä, sukupuoli, taloudellinen asema, koulutus, kulttuuri, motivaatio, tietoisuus ja itsetunto on nähty vaikuttavan tiedon saavutettavuuteen. (Aiken 2002, 74; Satvawadi ym. 2012; Chukwu 2016; Arghode & Wang 2016.)

Kouluttajan kyky luoda suhde (*engagement*) kuulijoihin liitetään usein vaikuttavaan kouluttamiseen. Sen sijaan kuinka kouluttajan ja kuulijoiden välinen suhde luodaan, on hyvin moniosainen. Taulukossa 2 on kerätty tutkimuksista (Gauld & Miller 2004; Ghosh ym. 2012; Arghode & Wang 2015; Chukwu 2016) löytyviä yhteneviä piirteitä hyvälle kouluttajalle sekä strategiset tekijät vaikuttavalle kouluttamiselle luokkahuoneessa.

Taulukko 2 Tekijät vaikuttavalle luokkahuonekouluttamiselle

Vaikuttava kouluttaminen luokkahuoneessa	
Kouluttaja	Kouluttaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Innostavuus ja energisyys • Kompetenssi / asiantuntijuus • Oppimishaluisuus • Tilannetietoisuus • Empaattisuus • Ystävällisyys • Huolehtivaisuus • Vahvat esiintymistaidot • Vahvat ihmissuhdetaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistavat oppimismetodit • Koulutuksen mielekkyys ja kiinnostavuus • Materiaalit • Luova oppimisympäristö • Yleisön luonteen huomioiminen • Tiedon laadukkuus • Tiedon tunnepitoisuus • Tavoitteena oppimisen siirtyminen käytäntöön

Kouluttajan tietämys ja kyky vastata lisäkysymyksiin nähdään osatekijänä vaikuttavassa kouluttamisessa. Kouluttajan tiedollisen asiantuntijuuden kanssa voidaan kuitenkin kiistellä. Gauld ja Miller (2004) tutkimuksessaan toteavat, että: ”organisaatioissa usein koetaan, kuinka kuka tahansa organisaation sisällä voi toimia kouluttajana, kunhan hän on koulutettavan asian asiantuntija”. (Gauld & Miller 2004, 9.)

Gaulin ja Millerin (2004) laajan kyselytutkimuksen perusteella tehty analyysi todentaa, kuinka koulutettu kouluttaja, yli kymmenen vuoden työkokemuksella, täyttää niin sanotun vaikuttavan kouluttamisen piirteet. Tutkimuksessa oleellisinta oli tuoda esille, kuinka asiantuntijuudella ei nähty olevan merkittävää roolia osana vaikuttavaa kouluttamista. Yhdysvalloissa tehty samanlainen kattava kyselytutkimus tukee Gauldin ja Millerin tutkimustuloksia Australiassa. (Gauld & Miller 2004, 8, 17.)

Kyselytutkimuksen perusteella koulutetut kouluttajat useamman vuoden työkokemuksella näkevät kouluttajan taitojen ja vaikuttavan kouluttamisen piirteiden ymmärtämisen olevan paljon merkittä-

vämmässä roolissa kuin asiantuntijuus. Vastakkaisesti taas epäviralliset kouluttajat kokivat oman asiantuntijuutensa olevan merkittävimmissä roolissa. (Gauld & Miller 2004, 16–17.)

Asiantuntijuus nähdään tutkimuksissa jokseenkin ristiriitaisena tekijänä. Vahvan asiantuntijuuden voidaan nähdä lopulta kääntyvän itseään vastaan, jos kouluttaja ei tiedä, kuinka viestiä ja kommunikoida tarkoitettu viesti selkeästi ja ymmärrettävästi. (Gauld & Miller 2004, 17 Satvawadi ym. 2012, 198.) Perustellusti Gauld ja Miller (2004) toteavat: ”ettei hyvä urheilija aina ole hyvä valmentaja.”

2.4.4 Ympäristön vaikutus

Ei voida väittää, että kouluttaja itse olisi yksin vastuussa kuulijoiden asennemuutoksesta ja vaikuttavasta kouluttamisesta. Luokkahuoneen ulkopuolella sosiaalinen yhteisö, työtehtävät ja yksilöt vaikuttavat yksilön halukkuuteen muuttaa käytöstään (ks. kuvio 5). Feldman kuvaa sosialisoitumisen näkökulmasta, kuinka: ”sosiaalinen yhteisö täydentää raon koulutuksen ja todellisen maailman välillä” (Feldman 1989, 386–387). Vaikuttavan koulutuksen kompleksisuus syntyykin useasta tekijästä, joiden jokaisen voidaan nähdä toimivan osana laajempaa systeemiä ja vaikuttavan yhtäläillä lopputulokseen. (Holton 2005, 44.)

Holtonin (1996) mallissa yksilön halukkuuteen siirtää koulutuksessa opittua tietoa käytäntöön heikentävät niin sanotut organisaation sisäiset muurit, jotka eivät tue vaikuttavaa kouluttamista. Holton ym. (2000) löysivät tutkimuksen kautta 16 eri tekijää, jotka vaikuttavat yksilön halukkuuteen siirtää opittua tietoa käytäntöön. Muun muassa työyhteisön ja esimiehen asenteet kouluttamista kohtaan heijastuvat muihinkin yksilöihin. Toiseksi yhteisöstä esimerkiksi omasta tiimistä saatava tuki ja kannustus rohkaisee koulutettua hyödyntämään saatuja oppeja sekä muuttamaan käytöstään. Lisäksi yksilön kokemus sanktiosta tai rangaistuksesta toimiessaan koulutuksen oppien vastaisesti, kuin myös toivotusta käytöksestä hyötyminen heijastuvat yksilön halukkuuteen muuttaa käytöstään. (Holton ym. 2000.)

Organisaation tuloksen ja kouluttamisen vaikuttavuuden keskinäinen arviointi ovat myös ympäristöstä riippuvaisia. Holtonin (1996) mainitsevat ulkoiset tekijät, kuten koneiden rikkoutuminen tai raaka-aineiden puute sekä erilaiset myöhästymiset ja virheet, jotka ovat riippuvaisia esimerkiksi toimittajista ja muista sidosryhmistä, voivat heikentää kouluttamisen vaikuttavuuden arviointia.

Ulkoisiin tekijöihin, kuten riskeihin ja uhkiin, voidaan varautua, mutta aina niitä ei voida täysin estää. (Holton 1996, 16.)

2.5 Yhteenveto

Teoriaosuudessa korostui tutkimusteeman monitieteellisyys ja moninäkökulmaisuus. Taulukossa 3 on kootusti tuotu yhteen tämän tutkimuksen keskeiset teemat sekä tutkimuksen teoriaosuudessa esiintyneet eri tieteenalat. Monet tutkijat, yli tieteellisten rajojen, ovat tiedostaneet kyseisten teemojen kompleksisuuden, tarpeen lisätutkimukselle sekä eri teorioiden ja tieteellisten mallien käytännön validisoinnille.

Taulukko 3 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä teemoista

Tutkimuksen keskeiset teemat	Tutkimusala
Turvallisuuskriittinen organisaatio ja turvallisuuskulttuuri	Turvallisuustutkimus Organisaatiotutkimus Kognitiivinen psykologia
Perehdytyskoulutus	HRD-tutkimus Organisaatiotutkimus
Asenteet ja asenteisiin vaikuttaminen	Yksilökeskeinen psykologia Sosiaalipsykologia
Koulutusten vaikuttavuuden arviointi	HRD-tutkimus Oppimispsykologia
Organisaatioon sosialisoituminen	Sosiaalipsykologia Organisaatiotutkimus

Tässäkin tutkimuksessa työyhteisö nähdään sosiaalisesti konstruoituneena, jossa tavat, normit, käsitteet ja asenteet syntyvät osana sosiaalisia prosesseja. Tutkittaessa henkilöstöä ja inhimillisten resurssien hyödyntämistä ja kehittämistä on teoriaosuuden pohjalta oleellista tiedostaa tarve ymmärtää yhteisöllisiä tapoja, kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, asenteita ja arvoja sekä yksilökohtaisia ominaisuuksia ja kokemustaustoja.

Kun analysoitavana kohteena on yksilö, yhteisö tai ryhmä osana organisaatiota, tieteellinen tutkimus ei voi ainoastaan keskittyä organisaatio- tai liiketoimintatutkimukseen, vaan tutkijan on oleellista tiedostaa organisaation sosiaalinen ulottuvuus. Tutkijan on tällöin tärkeä ymmärtää työ- ja organisaatiopsykologiaa sekä käyttäytymistieteitä, jotka selittävät organisaatioympäristössä yksilöiden inhimillistä toimintaa ja ajattelua.

Organisaatioiden kannattaa ja tulee kehittää ja hyödyntää sen inhimillistä pääomaa. Tämä on kuitenkin pitkäaikainen ja monivaiheinen prosessi. Organisaation onkin tärkeä pohtia, kuinka yksilöissä herätetään halukkuus ja motivaatio vastaanottaa organisaation asettamat tavoitteet, arvot ja toimintaohjeet. Toisin sanoen, kuinka herätetään halukkuus ja motivaatio vastaan ottaa ulkoapäin tulevaa tietoa.

Jotta yksilö saadaan vastaanottamaan tietoa, tehokas ja vaikuttava tiedonjakaminen sekä eri tiedonjakokanavien hyödyntäminen ovat oleellinen osa työntekijän sitouttamista ja sosialisointia. Toisaalta organisaation on tärkeä luoda pysyvimpiä prosesseja ja menetelmiä, joiden kautta tietoa voidaan jakaa. Yhtäältä organisaation tulee kuitenkin huomioida yksilökohtaisuus ja pyrkiä ymmärtämään yksilöiden taustoja, asenteita, kokemuksia ja käytöstä.

Tämän tutkimuksen kapeampi rajausta tukee lisätutkimuksella sosialisointiprosessia keskittyen juuri työsuhteen alkuaan ja organisaation enemmän tai vähemmän muodolliseen sosialisointitaktiikkaan eli perehdytyskoulutukseen. Tämä tutkimus arvioi perehdytyskoulutusta ja sen vaikuttavuutta uusien työntekijöiden turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin. Tutkimuksen tuleekin huomioida tänä aikana kehittyvät sosiaaliset suhteet, erityisesti kouluttajien ja koulutettavien välillä, sekä yksilökohtaiset kokemustaustat ja ominaisuudet, joiden voidaan olettaa vaikuttavan valmiuteen vastaanottaa ja prosessoida tietoa. Lisäksi tämän tutkimuksen kannalta on oleellista tiedostaa, ettei vaikuttava kouluttaminen ole yksiselitteisesti todennettavissa, vaan vaikuttavuus tässä tutkimuksessa määritellään yksilökohtaisesti pohjautuen informanttien eli uusien työntekijöiden sen hetkisiin kokemuksiin.

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Tutkimuksen kohde ja informantit

Tutkimuksen kohteena analysoidaan tapahtumaa eli uusille työntekijöille järjestettävää perehdytyskoulutusjaksoa ja sen vaikuttavuutta turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Perehdytyskoulutusjakso on kestoltaan rajattu ja sijoittuu lähtökohtaisesti aina työsuhteen alkuun. Perehdytyskoulutusta analysoidessa tapahtuman toimijoina ovat sekä kouluttajat että koulutettavat.

Tutkittavan organisaation perehdytyskoulutus on luonteeltaan pakollinen jokaiselle uudelle työntekijälle ja perehdytyskoulutusten suoritusmerkintöjä seurataan aktiivisesti. Vaikka perehdytyskoulutukset ovat usein satunnaisia tapahtumia, kyseisessä organisaatiossa perehdytyskoulutuksen luonne on enemmänkin säännöllinen ja aktiivinen HRD-prosessi. Lisäksi analysoitavaa perehdytyskoulutusta voidaan kuvata hyvin intensiiviseksi ja organisoiduksi kokonaisuudeksi, joka kattavuudeltaan voidaan nähdä perinteistä perehdytyskoulutusta laajempaan.

Analysoitava perehdytyskoulutus on ajoitettu työsuhteen alkuun ja sen kesto on arvioidusti kaksi työviikkoa. Perehdytyskoulutusjakson aikataulu vaihtelee kuukausittainen sisäisten kouluttajien aikatauluista ja koulutusten peruuntumisista johtuen. Tutkimusta tehdessä perehdytyskoulutus koostui 25 yleisestä koulutuksesta sekä kahdesta IT-koulutuksesta, joille ei toteutettu havainnointitutkimusta. Sen sijaan haastatteluissa IT-koulutuksiin on viitattu. Koulutusten kesto vaihteli 15 minuutista neljään tuntiin. Sisäisiä kouluttajia perehdytysjaksolla on yhteensä 28. Havainnointitutkimuksen aikana läsnä oli 26 kouluttajaa, sillä yhden kouluttajan vastuulla ovat molemmat IT-koulutukset ja yksi kouluttajista oli estynyt. Koulutuskalenterin mukaan kahden viikon aikana perehdytystunteja kertyy noin 34 tuntia, jolloin loppu aika (noin 41 tuntia) jää omaan työhön perehdyttämiseen oman esimiehen ja tiimin kesken.

Tutkimuksen informantteja ovat sekä tutkimukseen osallistuneet uudet työntekijät että kouluttajat perehdytysjakson aikana. Uusien työntekijöiden välillä ei tehdä roolillista eroa, jolloin tässä tutkimuksessa ei huomioida hierarkkisia tai statuseroja uusien työntekijöiden välillä. Sen sijaan uusien työntekijöiden kokemustaustat on huomioitu aineistonkeruu- ja analysointivaiheessa.

3.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen olen toteuttanut monimenetelmällisenä tutkimuksena sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Eri tutkimusmenetelmien yhdistämistä kutsutaan myös menetelmätriangulaatioksi (Molina-Azorin ym. 2017, 180). Monimenetelmällisen aineiston keruun etuna on aineiston kattavuus ja monipuolisuus verrattuna yksipuoliseen kvali- tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. (O’Cathain ym. 2007, 148; Molina-Azorin ym. 2017, 183.)

Jos tutkimuskohde ja tutkittava teema eivät ole yksiselitteisiä, on monimenetelmällisyys oleellinen keino poistaa virhelähteitä ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen nähdään sekä täydentävän toistensa puutteita että paljastavan ristiriitaisuuksia eri aineistojen välillä. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luettu 1.3.2017.)

Laadullinen tutkimusote pyrkii kuvaamaan, hahmottamaan sekä tekemään tutkittavia ilmiöitä ymmärrettävämmäksi. Tutkija niin sanotusti pyrkii näkemään syvemmälle tutkittavaan ilmiöön sekä ymmärtämään yksilöiden toimintaa ja sosiaalisia prosesseja. (Koskinen ym. 2005, 15, 24.) Koska tässä tutkimuksessa organisaatio nähdään sosiaalisena yhteisönä, kulttuureineen, normeineen, valtasuhteineen ja asenteineen, on perusteltua valita laadullinen tutkimusote osaksi aineiston keruuta.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii taas numeerisesti kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä, jonka vuoksi kvantitatiivinen tutkimus painottuu keräämään aineistoa laajemmasta otannasta kuin kvalitatiivinen tutkimus. Aineistoa analysoitaessa tilastollisten keskilukujen avulla pystytään tekemään päätelmiä koko otannasta, mutta samalla löytämään ryhmien välisiä eroja. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen aineisto esiintyy sekä vertailuaineistona että tukevana ja täydentävänä aineistona kvalitatiivisen tutkimuksen rinnalla.

Määrällinen tutkimus liitetään usein poikkileikkaavaan tutkimusotteeseen (*cross-case*). Kapean otannan kvalitatiivinen tutkimus liitetään tapaustutkimukseen (*within-case*), jossa yksittäisen ryhmän tai ilmiön pohjalta ei voida tehdä liiallisia yleistyksiä. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa, poikkileikkaavan tutkimusotteen avulla, laadullisen tutkimusaineiston päätelmistä voi olla mahdollista tehdä yleistyksiä. (Goertz & Mahoney 2012, 87–88, 96–97.)

Aikaresurssien sekä aineiston analysoinnin raskauden kannalta päädyin tutkimuksen aineiston keruussa kaventamaan kvantitatiivista otantaa. Kvantitatiivinen otanta ei tässä tutkimuksessa saavuta poikkileikkaavan tutkimuksen vaateita, vaan asettuu enemmänkin kapeampaan kvalitatiivisen tutkimuksen otantaan. Tutkimuksen johtopäätöksissä on tärkeä tiedostaa tutkittavan kohteen rajallisuus, mistä johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida nähdä tieteellisesti yleistettävänä.

Vaikka eri epistemologisista taustoista tulevat tutkimusmenetelmät on pitkään erotettu toisistaan, on monimenetelmällisyys tutkimusotteena lisääntynyt ja saanut kritiikin rinnalla myös kannatusta (Denzin 2012, 81; Molina-Azorin ym. 2017, 179; Tunarosa & Glynn 2017, 226). Tutkimusmenetelmänä monimenetelmällinen tutkimus on kuitenkin vielä raskaampi ja haastavampi kuin yksimetodinen kvali- tai kvanttitutkimus. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa tuleekin tutkimuksen alusta alkaen ymmärtää eri metodien suhteet ja merkitykset tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Toiseksi eri aineistojen analysointiin ja yhdistämiseen tulee ja kannattaa panostaa tutkimuksen loppuvaiheessa. Vasta kattavalla analysoinnilla ja aineistojen aktiivisella keskinäisellä keskustelulla saavutetaan monimenetelmällisen tutkimuksen edut. (Molina-Azorin ym. 2017, 183–184.)

Tutkimuksen teemojen kompleksisuus ja teoriapohjan epäselvyys korostavat lisätutkimuksen ja uusien näkökulmien tarvetta. Flin ym. (2000) mukaan puutteellisesta teoriapohjasta johtuen turvallisuuskulttuuritutkimus on usein aineistolähtöistä eli induktiivista tutkimusta (Flin ym. 2000, 179). Lisäksi vaikuttava kouluttaminen ja työntekijän sitoutuminen organisaatioon tiedostetaan moniulotteisina ja kompleksisina teemoina, joiden tieteellinen ymmärrys ei vielä ole riittävän kattavaa ja yksiselitteistä (Saks ja Ashforth 1997; Praslova 2010, 215). Tästä johtuen koin perusteltuna analysoida turvallisuuskriittisen organisaation perehdytyskoulutuksen vaikuttavuutta mieluummin aineistolähtöisesti kuin teorialähtöisesti.

Induktiivinen tutkimus pyrkii haastamaan jo olemassa olevaa tietoa. Täten induktiivinen tutkimus etenee aina aineisto edellä antaen informanteille valtaa heti tutkimuksen alussa. (Gioia ym. 2012, 16–17.) Induktiivisessa tutkimuksessa on perusteltua analysoida ilmiötä tai kohdetta mahdollisimman kattavasti ja saavuttaa aineiston saturaatiopiste, jolloin aineiston tulkinta ei enää muutu (Koskinen ym. 2005, 237). Kattava monimenetelmällinen aineisto tukee myös aineistolähtöisen tutkimuksen piirteitä.

Vaikka induktiivinen tutkimus painottaa aineiston arvoa, ei tätäkään tutkimusta voida nähdä irrallisena aiemmasta tutkimuksesta (Gioia ym. 2012, 16–17). Täten empiirisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia verrataan tämän tutkimuksen teoriakatsaukseen. Aineistosta tehdyistä päätelmistä sekä aineiston ja teorian yhteen koonnista muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset.

3.3 Aineistonkeruu

3.3.1 Aineistonkeruun aikataulu

Tässä tutkimuksessa hyödynsin sekä määrällistä kyselytutkimusta että laadullista havainnointia ja kahdenkeskisiä teemahaastatteluja. Taulukossa 4 on kuvattu aineistonkeruun aikataulu vaiheittain. Aloitin aineistonkeruun ennen vuoden vaihdetta joulukuussa 2016, jolloin toimitin ensimmäiset online-kyselyt joulu- ja tammikuussa aloittaville työntekijöille. Aineistonkeruu kesti kokonaisuudessaan reilu kaksi kuukautta. Koko aineisto oli kerätty ja taltioitu helmikuun 2017 lopussa.

Taulukko 4 Aineistonkeruun aikataulu

	Joulukuu 2016	Tammikuu 2017	Helmikuu 2017	Maaliskuu 2017
Havainnointi				
Online-kysely	Osa 01	Osa 02		
Teemahaastattelu		Osa 01	Osa 02	

Kaksi viikkoa kestäneen havainnoinnin toteutin tammikuun perehdytysjakson aikana. Sen sijaan kyselytutkimuksen ja teemahaastattelut suoritin kahdessa erässä aineistonkeruuvaiheen aikana. Tammikuussa organisaation perehdytysjaksolle osallistui 12 uutta työntekijää, joista kolme oli aloittanut työsuhteen joulukuussa 2016. Uusien työntekijöiden lisäksi perehdytyskoulutukseen osallistuvat myös organisaatioon saapuvat ulkopuoliset konsultit, jotka tutkimusprosessin alussa olin rajannut tutkimuksen ulkopuolelle. Helmikuun perehdytysjaksolle osallistui kolme uutta työntekijää.

3.3.2 Havainnointi

Tammikuussa 2017 havainnoin perehdytysjaksoa eli tapahtumaa. Havainnointi toteutettiin organisaation koulutustiloissa. Tutkimuksen sekä havainnoinnin sujuvuuden kannalta en nähnyt oleellisenä videotaltioija koulutuksia. Havainnointi oli havainnoijan kannalta osallistuvaa havainnointia, jossa muut läsnäolijat tiedostivat havainnoijan eli tutkijan läsnäolon. Koulutettaville ja kouluttajille etukäteen avoimesti ilmaistiin tutkijan läsnäolo ja tutkimuksen tarkoitus kuvattiin tarvittavissa määrin. Tutkimuksen kannalta havainnoijana en tarkoituksellisesti pyrkinyt vaikuttamaan tapahtumien kulkuun, vaan toimin enemmänkin passiivisena tarkkailijana. Toisaalta tilannekohtaisesti osallistuva havainnointi mahdollistaa myös havainnoijan aktiivisuuden. (Anttila 2015.)

Toiseksi havainnoinnin suoritin strukturoimattomana eli havainnointia varten en tehnyt läpikäytävää havainnointilomaketta. Sen sijaan aineiston keruuta ja taltiointia helpottaakseni olin jokaista koulutusta varten printannut PowerPoint-pohjaisen lomakkeen, johon valittujen näkökantojen (taulukko 5) perusteella tein muistiinpanoja havainnoistani. Tarkkailtavat teemat valikoituivat tekijöistä, joiden nähdään tukevan vaikuttavaa kouluttamista luokahuoneessa (taulukko 2, 35). Turvallisuusnäkökulman valitsin erikseen tutkimustavoitteiden perusteella.

Tarkkailtavat teemat pyrin pitämään hyvin yleisellä tasolla, jotta havainnointi pysyisi mahdollisimman avoimena eikä liiallisia rajauksia tulisi tehtyä ennakkoonasetettujen odotusten perusteella (Koskinen ym. 2005, 79). Havainnoinnissa tarkkailtavat teemat sekä asetetut tavoitteet on esitetty alla taulukossa 5.

Taulukko 5 Havainnoidut teemat perehdytyskoulutuksen aikana

Havainnoitavat teemat	Havainnoinnin tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalit ja PowerPoint • Tila • Koulutuksen aloitus ja esittely • Esitys • Lopetus ja yhteenveto • Kommunikaatio ja kehonkieli • Kuulijoiden aktivointi ja vaikuttaminen • Turvallisuusnäkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri kerrotaan uudelle työntekijälle perehdytyskoulutuksessa? • Kuinka tutkittavat teemat, turvallisuuskulttuuri ja vaikuttava kouluttaminen, näkyvät perehdytyskoulutuksen aikana? • Mitä oppimismetodeja ja materiaaleja on hyödynnetty perehdytyskoulutusten aikana • Kuinka perehdytettävän ja kouluttajan roolit näkyvät perehdytyksessä?

Havainnointitutkimusta tein yhdeksänä työpäivänä reilun kahden viikon aikana. Havainnoitavia koulutuksia oli yhteensä 25 kappaletta ja havainnointiin käytettiin aikaa n. 27 tuntia. Molempien havainnointiviikkojen lopuksi annoin jokaiselle kouluttajalle mahdollisuuden pyytää henkilökohtaista palautetta koulutuksesta. Kaikkiaan 62 % perehdytysjakson kouluttajista pyysi palautetta. Kouluttajat kokivat henkilökohtaisen palautteen saamisen hyvin tarpeellisenä, sillä normaalisti organisaatio kerää yhden palautteen perehdytysjakson lopuksi, jolloin henkilökohtaisen palautteen saaminen voi jäädä vähäiseksi.

3.3.3 Kyselytutkimus

Tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää, kuinka uuden työntekijän käsitykset ja asenteet ovat muuttuneet perehdytyskoulutuksen aikana. Täten oli tärkeää kartoittaa uusien työntekijöiden kokemuksia, käsityksiä ja asenteita turvallisuudesta ennen perehdytyskoulutusta. Kyselytutkimus sähköisessä muodossa valikoitui tehokkaimpana, ajallisesti ja paikallisesti edullisimpana ja riittävänä metodina kerätä ennakkoaineistoa. Kysely (liite 1) lähetettiin sähköpostitse kaikille joului-, tammi- ja helmikuussa aloittaville uusille työntekijöille. Osa (36 %) kyselyn saajista oli jo siihen mennessä aloittanut työsuhteensa, muttei osallistunut perehdytysjaksolle.

Ennen kyselytutkimuksen toteuttamista kyselyrunko testattiin organisaation sisällä seitsemällä eri työntekijällä. Testaajilta pyydettiin kommentteja kysymysten ymmärrettävyydestä, vastausvaihtoehtoista, sanavalinnoista sekä mahdollisesti asioista, jotka testaaja koki epäselvinä tai jopa epämiellyttävinä vastata. Testausten ja kerättyjen kommenttien perusteella kyselyrunko viimeisteltiin lopulliseen muotoon. Lopulliseen kyselytutkimukseen vastasi 12 henkilöä. Yhteenveto ja aineiston kuvaus taulukossa 6.

Taulukko 6 Yhteenveto tutkimuksen kyselytutkimuksesta

Otos	(N)
Populaatio (lähetetyt kyselyt)	14
Otos (saadut vastaukset)	12
Muuttuja: Asiantuntija	6
Muuttuja: Noviisi	6
Kysely	(X)
Lomakkeen kysymysten lukumäärä	29
Vastatut kysymykset	346
Ohitetut kysymykset	2

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijän senhetkisiä kokemuksia, käsityksiä ja asenteita turvallisuudesta, turvallisuuskulttuurista ja turvallisuuskriittisessä organisaatiossa työskentelystä. Toiseksi kyselytutkimuksesta saadun aineiston ja erityisesti vastanneiden kokemustaustojen kautta valikoituivat tietyt työntekijät teemahaastatteluihin, joka vertailuaineistona vastasi perehdytyskoulutuksen jälkeistä aikaa. Tavoitteenani oli valita työntekijöitä, jotka kyselyn perusteella erosivat kokemustaustaltaan mahdollisimman paljon toisistaan. Kyselytutkimuksen perusteella jaotettiin tutkimukseen osallistuneet niin sanottuihin toimialan noviiseihin (N=6) ja asiantuntijoihin (N=6).

Kyselytutkimuksen haasteena on tärkeä tiedostaa hyvän luottamusuhteen luominen tutkijan ja vastaajan välille sekä vastaajan yhteistyöhalukkuuden herättäminen (James & Bushr 2006, 411, 417). Jokaiselle aloittavalle työntekijälle lähetettiin ennen kyselyn toimittamista niin kutsuttu ennakkoviesti organisaation edustajan kautta. Sähköpostissa esiteltiin tutkimuksen tärkeys organisaatiolle sekä kuvattiin tutkimusprosessia. Tässä vaiheessa painotettiin tutkijan ja tutkimukseen osallistujien luottamuksellista suhdetta. Kyseisen viestin kautta pyydettiin myös lupa kyselyn toimittamiseen työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin.

Kyselyn rakensin SurveyMonkey-ohjelman avulla. Ainoastaan tutkijalla itsellään oli pääsy kyselyyn ja sen vastauksiin. Kyselyn alussa annoin osallistujille riittävän ja informatiivisen ohjeistuksen kyselyn suorittamiseen. Jatkohaastatteluiden kannalta oleellista oli kyetä identifioimaan vastaukset ja osallistujat. Tämän vuoksi vastaajan tuli pakollisena tietona lisätä koko nimensä kyselyyn. Henkilökohtaisten tietojen, kuten nimen, antaminen voi heikentää osallistujan halukkuutta vastata kyselyyn ja siksi vastaajalle oli tässä kohtaa tärkeää painottaa kysymyksen tarvetta ja tarkoitusta.

Kyselyrunko (liite 1) muodostui neljästä eri kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin lyhyesti vastaajan perustiedot eli nimi ja aiempi työkokemus. Toinen osio rakentui teknisistä kysymyksistä, joissa kartoitettiin vastaajan yleistä tietämystä ja senhetkistä käsitystä turvallisuuskulttuurista ja turvallisuuskriittisestä organisaatiossa työskentelystä. Kolmannessa osiossa vastaaja arvioi ajatuksiaan uudesta työsuhteesta ja työtehtävästään. Mielestäni arimmat ja vaikeimmin vastattavat henkilökohtaiset kysymykset jätin kyselyn viimeiseen osioon, jolloin vastaaja voi jo olla halukkaampi vastaamaan myös vaikeisiin kysymyksiin.

Kysely sisälsi pääosin monivalintakysymyksistä, jossa vastaajan tuli useammasta vaihtoehdosta valita hänelle sopivin vastaus. Monivalintakysymysten lisäksi kysely sisälsi muutaman avoimen kysymyksen sekä kolme semanttisdifferentiaalista kysymystä, joissa vastaajan tuli sanaparin avulla tuoda esille oma käsityksensä tietyistä ilmiöistä.

Likert-asteikko on yksi käytetyimmistä asteikoista liiketoiminnantutkimuksissa. Koska Likert-asteikko on koettu toimivaksi juuri asennetutkimuksissa, valitsin kyseisen asteikon myös tähän tutkimukseen. Kyselytutkimuksen toimivuuden kannalta oleellista on osata valita oikeat asteikot ja vastausten lukumäärät jokaiseen kysymykseen tekemättä kyselystä kuitenkaan liian monimuotoista ja vaikeasti omaksuttavaa. (Malhotra 2011, 91–92; Munshi 2014.)

Asenteita kartoittaessa on tärkeää pohtia niin sanotun neutraalin vastauksen tarvetta. Jos tutkija haluaa selkeän vastauksen tiettyyn kysymykseen esimerkiksi koskien vastaajan asennetta tiettyä ilmiötä kohtaan, voi olla suositeltavaa jättää neutraali kysymysvaihtoehto pois. Toiseksi neutraalin vaihtoehdon poisjättämisellä voidaan heikentää vastaajan halukkuutta miellyttää kyselyn tekijää niin sanotusti sosiaalisesti hyväksytyllä vastauksella. Tutkijoiden keskuudessa on kuitenkin tiedostettu, kuinka neutraalin vastausvaihtoehdon poisjättäminen voi myös heikentää vastaushalukkuutta. Toisaalta neutraali vaihtoehto on tarpeellista lisätä tietyissä tilanteissa, mutta yhtäältä tällöin tulee ymmärtää neutraalin vastauksen tietty merkitys kyselytutkimuksen analysoinnissa. (Garland 1991, 68; Maitland 2011, 38; Wivagg 2011, 290.)

Koska asteikkojen eri laajuuksista on tutkijoilla paljon eriäviä mielipiteitä eikä yhteneviä johtopäätöksiä tehtyjen tutkimusten ja asteikoiden vertailujen välillä ole saatu, nähdään tutkijan omalla päätöksellä olevan enemmän painoarvoa. Yhtäältä tutkijalta vaaditaan kykyä perustella tehdyt valintansa. (Garland 1991, 70.)

Tämän kyselytutkimuksen kohdalla koin perusteltuna hyödyntää sekä 7- että 4-asteikollista Likert-asteikkoa. Kahden eri asteikon käyttämisen en nähnyt vaikeuttavan kyselyn ymmärtämistä. Kyselytutkimuksen tekniset kysymykset sekä vastaajan uutta työsuhdetta koskevat kysymykset tehtiin 7-asteikollisella Likert-asteikolla. Tällöin vastaus numero neljä on neutraali vaihtoehto. Kyselyyn valittiin mieluummin seitsemän vastausta kuin viisi, koska tällöin vastausten välillä on mahdollista saada enemmän hajontaa. Toiseksi tutkimuksen mukaan 7-asteikollinen Likert-asteikko vähentää

vastaajan halukuutta automaattisesti vastata neutraalisti verrattuna 5-asteikolliseen Likert-asteikkoon. (Munshi 2014.)

Kyselyn viimeinen osio, joka sisälsi arimmat ja henkilökohtaisimmat kysymykset, tehtiin 4-asteikollisella Likert-asteikolla, jossa neutraali vastausvaihtoehto jätettiin pois. Neutraalin vaihtoehdon poisjättämisellä toisin sanoen vastaajan vaadittiin osoittamaan kantansa asteikon kahdesta eri ääripäästä.

3.3.4 Teemahaastattelut

Aineiston keruun kolmas vaihe toteutettiin kahdenkeskisinä teemahaastatteluina. Haastattelut tein puolistrukturoidun kaavan mukaan, jolloin haastattelija asettaa haastattelun aikana käsiteltävät teemat. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarjoaa kuitenkin tietyn vapauden ja joustavuuden sekä haastattelijalle että haastateltavalle. Haastattelija voi tilanteen mukaan soveltaa haastattelurunkoa esimerkiksi kysymysjärjestystä tai kysymysten muotoiluja. Haastateltavalle taas annetaan vapaus vastata mahdollisimman vapaasti haastattelijan avoimiin kysymyksiin (Hirsijävi & Hurme 2007, 47–48.)

Haastateltavat valikoituivat heidän kokemustustensa mukaan. Valinnan perusteena käytin kyselytutkimuksesta saamiani vastauksia. Teemahaastatteluihin osallistui työntekijöitä, joilla on joko vahva kokemus toimialalta, yli viisi vuotta, tai työntekijöitä, joilla ei ole ollenkaan tai alle yksi vuosi työkokemusta toimialalta. Näillä kriteereillä haastatteluihin valikoitui neljä toimialan asiantuntijaa ja neljä noviisia.

Haastateltavien asiantuntijoiden (N=4) kohdalla alakohtainen akateeminen koulutus kompensoi vuosittaista työkokemusta. Tällöin esimerkiksi työntekijä, jolla on alakohtaista työkokemusta noin 3–4 vuotta, mutta on suorittanut toimialaläheisen korkeakoulututkinnon, määritellään tässä tutkimuksessa asiantuntijaksi. Lisäksi on tärkeää huomioda, että jokainen haastateltu toimialan noviisi (N=4) on työskennellyt toisella turvallisuuskriittisellä toimialalla yli viisi vuotta. Yhteenveto haastateltavasti taulukossa 7.

Taulukko 7 Yhteenveto tutkimuksen haastatteluista

Haastattelu*	Tapa	Kesto (min)	Litteroidut sivut
H01	Kasvotusten	44 min	10
H02	Kasvotusten	53 min	16
H03	Kasvotusten	42 min	12
H04	Kasvotusten	38 min	11
H05	Kasvotusten	60 min	13
H06	Kasvotusten	35 min	10
H07	Kasvotusten	40 min	12
H08	Kasvotusten	40 min	11
	Yhteensä	5 h 50 min	95

*Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi haastattelut eivät ole aikajärjestyksessä

Haastattelurunko rakentui kolmen eri teeman mukaan: perehdytyskoulutus, turvallisuuskulttuuri ja turvallisuusnäkökulma perehdytyskoulutuksessa. Haastattelurunko ei kuitenkaan sitonut haastatteluja tiukkaan kaavaan, vaan haastattelijana pystyin tilanteen mukaan muokkaamaan kysymyksiä, kysymysjärjestyksiä ja mahdollisesti esittämään täysin uusia lisäkysymyksiä tai ohittamaan jonkun tietyn kysymyksen. Aineiston taltioinnin ja analysoinnin kannalta kaikki haastattelut nauhoitettiin.

Haastatteluissa hyödynsin rekvisiittana kahta kuvaa, jotka olin valinnut perehdytyskoulutuksen PowerPoint-esityksistä. Ensimmäinen kuvista edusti prosessikaaviota ja toinen alakohtaista, teknistä statuskuvaa. Pyysin haastateltavia arviomaan kuvien ymmärrettävyyttä asteikolla 1–10 sekä perustelevaan vastauksensa.

Ennen haastatteluja kävin jokaisen haastateltavan online-kyselyn läpi. Tällöin haastattelijana minulla oli jonkinlainen ennakkoymmärrys haastateltavan alatuntemuksesta, turvallisuusnäkökulmasta ja käsityksistä uudesta organisaatiosta ja siellä työskentelystä. Haastatteluiden aikana pyrin kattavammin palaamaan samoihin teemoihin. Toiseksi pyrin saamaan haastateltavia itsekin arvioimaan omia ajatuksiaan ennen ja jälkeen perehdytysjakson.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

3.4.1 Aineiston taltiointi

Aineiston analysoinnin sujuvuuden ja tulosten luotettavuuden kannalta aineiston taltiointi on merkittävässä osassa (King & Horrocks 2010, 143). Havainnointitutkimuksen taltiointi rakentui epämuodollisen lomakkeen pohjalta. Havainnoinnin aikana kirjasin itse omien näkemysteni ja valintojeni perusteella muistiinpanoja perehdytyskoulutuksista. Tämän lisäksi ensimmäisen ja toisen perehdytyskoulutusviikon lopuksi kirjasin yhteenvetoa tehdyistä havainnoista Excel-dokumenttiin. Tässä kohtaa keskityin erityisesti vahvuuksiin ja nousseisiin haasteisiin sekä kehityskohteisiin. Havainnoinnin yhteenveto toimi oleellisena aineistona tutkimustuloksien käytännön tason kontribuutiossa.

Kyselytutkimuksen tulokset taltioituivat suoraan hyödynnettyyn Internet-pohjaiseen SurveyMonkey-ohjelmaan. Ohjelma osittain tarjosi myös yhteenvedon ja vertailua kyselyn tuloksista. Tämän lisäksi kirjasin tulokset Excel-dokumenttiin teemakohtaisesti. Tutkimuksen teemahaastattelut taas taltioin litteroimalla nauhoitetut haastattelut Word-dokumentille. Litteroinnissa oleellista on tutkimuksen kannalta vaadittava tarkkuus ja selkeys (King & Horrocks 2010, 143). Litteroidut haastattelut rakensin haastattelulomakkeen ympärille. Tällöin myös poistin ylimääräiset kysymykset, jotka eivät esiintyneet haastattelussa. Tämän tutkimuksen kohdalla litteroitavien nauhojen selkeydessä ei ollut haastetta, vaan pyrin kirjaamaan haastattelut lähes sanatarkkaan. Tämän vuoksi haastattelut on kirjoitettu puhekielenomaisesti.

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellisempaa ymmärtää aineiston sisältöä ja elettyjä kokemuksia kuin kieltä. Täten litteroinnin aikana en liian tarkkaan pyrkinyt huomioimaan haastateltavien äänenpainoja tai erilaisia tunnetiloja. Litteroitujen haastatteluiden analysoinnin kannalta huomioin litteroinnissa naurahdukset tai pidemmät mietintätauot (...) sekä epävarmuuden ja pohtimisen (ööö/hmm). Kyseisten selkeiden tiedollisen sisällön ulkopuolisten tekijöiden kautta pystyin aineiston analysoinnin aikana lauseen tai kommentin liittämään tiettyyn tilanteeseen. Esimerkiksi naurahdus tiettyssä kohtaa kuvasi useimmiten huvittuneisuutta tiettyä asiaa kohtaan.

3.4.2 Monimenetelmällisen aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa tehty kyselytutkimus edustaa kvantitatiivista tutkimusotetta, jonka analysoinnissa painottuvat numeeriset arvot, eri ryhmien väliset erot sekä kokonaiskeskiarvot. Yksinkertaisemmillaan tulosten kvantitatiivisen aineiston analysointi onnistuu tavallisimmilla keskiluvuilla (Creswell 2013, 200). Kyselyn ja otoksen laajuus on tässä tutkimuksessa määritelty kapeaksi, joka osaltaan analysointivaiheessa helpotti työn määrää, mutta samalla rajasi analysoinnin mahdollisuuksia eikä aineiston perusteella voida täten tehdä yleistyksiä.

Havainnointitutkimus sekä teemahaastattelut edustavat taas kvalitatiivista eli laadullista tutkimista, jossa aineiston analysointi on vapaampaa ja selkeästi enemmän tutkijan omista päätöksistä ja harkinnasta riippuvaista (Schreier 2013, 3). Laadullisen aineiston analysoinnissa teemoittelu, sen eri muodoissaan, on usein hyödynnetty analysointikeino. Tällöin tutkija pyrkii ala- ja yläteemoja yhdistelemällä rakentamaan selkeän temaattisen rakenteen, joka samanaikaisesti vastaa tutkimuskysymyksiä ja -tavoitteita. Teemakokonaisuuksista sekä teemojen välisistä hierarkioista taas rakentuvat tutkimuksen tulokset. (King & Horrocks 2010, 149–150.)

Esimerkillistä tai kattavaa ohjeistusta monimenetelmällisen aineiston analysointiin ei ole ja tämän vuoksi analysointi on vielä hyvin paljon tutkijan omalla vastuulla. Yhtäältä tutkijat ovat korostaneet tarvetta kattavammin ymmärtää ja tutkia monimenetelmällisen aineiston analysointimenetelmiä. (Bryman 2007, 19.) Selkein heikkous monimenetelmällisen aineiston analysoinnissa on monipuolisen aineiston kokonaisvaltainen hyödyntäminen. Monimenetelmällisen tutkimuksen riskinä on eri tutkimusmetodien ja niiden aineistojen analysoinnin erottaminen toisistaan, jolloin myös aineistojen välinen keskustelu jää usein heikoksi. Tämä voi johtaa myös siihen, että jokainen aineisto vastaa omaan kysymykseensä. Lisäksi tutkija voi tiedostamattaan antaa yhdelle aineistolle enemmän painoarvoa verrattuna muihin aineistoihin. (O’Cathain ym. 2007, 156–157; Bryman 2007, 12–13, 20–21.)

Tässä tutkimuksessa aineistojen analysoinnissa on pyritty erityisesti eri aineistojen väliseen keskusteluun. Tutkijat puhuvat tässä kohtaa aineistojen integroimisesta ja sen tärkeydestä (O’Cathain 2007; Bryman 2007; Tunarosa & Glynn 2017). Oleellista on kuitenkin tässäkin tutkimuksessa tiedostaa jokaisen aineiston oma rooli ja merkitys tutkimustavoitteiden kannalta. Koska selkeää pro-

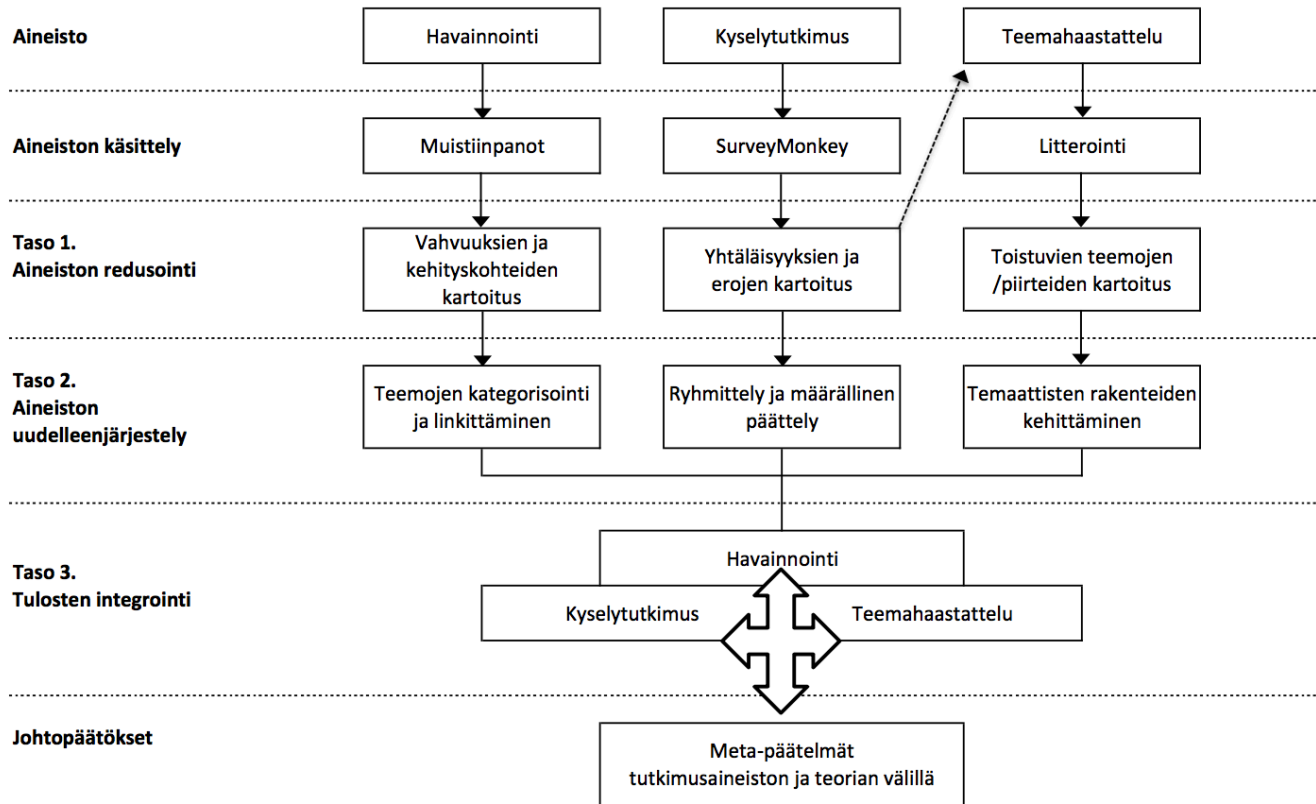
sessia tai mallia monimenetelmällisen aineiston integroimiseen ei ole, tutkijana tein omien harkintojeni pohjalta tietyt ratkaisut ja strategiat aineistojen analysointia varten.

3.4.3 Analysointistrategiat

O’Cathain ym. (2007) esittelevät kolme eri näkemystä useamman aineiston integroimiseksi. Ensimmäkin aineistoja voidaan käsitellä ensimmäisessä vaiheessa erillisinä, jonka jälkeen aineistojen päätelmät tuodaan yhteen, josta kehitetään niin sanottu meta-päätelmä. Toinen vaihtoehto on luoda keskustelua eri aineistojen päätelmien välillä ilman kehittyvää meta-päätelmää. Kolmas vaihtoehto on vertailla eri aineistoja sekä etsiä vastakohtaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Viimeisintä taktiikkaa kutsutaan aineistojen kiteyttämiseksi (*crystallization*). (O’Cathain ym. 2007, 150.)

Tässä tutkimuksessa aineistojen analysointi tapahtuu vaiheittain. Aineistojen analysointi alkaa niiden käsittelyllä, jonka jälkeen vaihe vaiheelta aineistojen analysoinnintaso ja aineistojen integroituminen syvenee. Analysoinnin alku vaiheessa aineistojen analysointi tapahtuu vielä eroteltuna, mutta mitä lähemmäksi tutkimuksen loppupäätelmiä päästään, sitä tiiviimmäksi aineistot ja niiden keskinäinen analysointi muokkaantuvat. Integroidun analysoinnin tuloksena aineistokohtaiset tulokset saadaan aktiivisesti keskustelemaan keskenään, jolloin eri aineistojen päätelmät tukevat sekä täydentävät toisiaan.

Kuviossa 6 on vaihevaiheelta esitelty tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin strategiakaavio. Analysointi rakentuu viiteen eri vaiheeseen; aineiston käsittely, aineiston analysointitasot 1, 2 ja 3 sekä tutkimuksen johtopäätökset. Ensimmäisellä ja toisella analysointitasolla eri aineistot pidetään vielä erillään toisistaan. Ensimmäisellä analysoinnintasolla pyritään aineistoja ymmärtämään pinta-puolisemmin sekä löytämään selkeitä ja helposti löydettäviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistojen redusointi alkaa käytännössä jo aineiston keruuvaiheessa, jolloin aineistoa silmäillessä syntyy tiettyjä päätelmiä.



Kuvio 6 Tutkimuksen aineiston analysoinnin strategiakaavio

Toisella tasolla analysointia syvennetään aineistokohtaisesti. Tällöin ensimmäisellä tasolla tehtyjä päätelmiä kiteytetään sekä tehdään ryhmittelyä ja teemoittelua aineiston sisällä. Analysoinnin toiselle tasolle asti hyödynnetään kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen analysointimetodeja eli perinteistä laadullisen aineiston teemoittelua ja määrällisen aineiston ryhmittelyä ja keskilukujen analysointia.

Aineiston analysoinnin kolmannella tasolla, aineistojen integroimisvaiheessa, aineistot ja niiden päätelmät tuodaan yhteen. Aineistojen integroimisesta kuvaa parhaiten metodikolmio, jossa kolmioon asetetut aineistot ja niiden tulokset vastavuoroisesti keskustelevalt keskenään. Aineistoista syntyvien päätelmien sekä tutkimuksen teoriakatsauksen välisen keskustelun kautta syntyvät tämän tutkimuksen johtopäätökset.

Kuviossa 6 on myös kuvattu kyselytutkimuksen suhdetta teemahaastatteluihin, jolloin kyselytutkimuksesta saatua aineistoa, redusointivaiheessa, on hyödynnetty teemahaastatteluiden suunnittelus-

sa. Kyselytutkimuksesta saadun aineiston pohjalta valikoituivat haastateltavat, jolloin kyselytutkimuksen rooli on myös antaa ennakkotietoa informanttien sen hetkistä turvallisuuskäsityksistä ja asenteista. Tulosten integroimisvaiheessa kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen aineistoja taas vertaillaan keskenään, jolloin tavoitteena on ymmärtää informanttien käsityksiä ja asenteita ennen ja jälkeen perehdytyskoulutuksen sekä analysoida mahdollisia muutoksia.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA YHTEENVETO

4.1 Uuden työntekijän turvallisuuskäsitykset ja asenteet

4.1.1 Käytännön taso

Käytännön tasolla turvallisuuskulttuuri kuvattiin toimintana arkisessa työssä, joka muun muassa sisältää tiedon ja datan hallinnointia, turvallisuusvaatimusten läpikäyntiä ja riskienhallintaa. Näiden lisäksi vähemmän konkreettisella tasolla tuotiin esille päätöksenteko, muiden ohjeistaminen sekä uhkista ilmoittaminen ja niiden esille tuominen.

Käytäntöön liitettiin ylhäältäpäin asetetut tiukat toimintaohjeet, säännöt ja turvallisuusjärjestelmät, joilla organisaatio minimoi riskikäyttäytymistä sekä tästä syntyviä uhkia ja vahinkoja. Ymmärrys ja hyväksyntä tiukkojen toimintaohjeiden ja sääntöjen tarpeellisuudesta perusteltiin tarpeella minimoida toimialan riskejä. Toiseksi sääntöjen nähtiin olevan myös ulkoapäin, viranomaisten puolesta, määrättyjä ja siten ehdottomia organisaation toiminnan kannalta.

H05: – – isommassa roolissa on nää prosessi- ja toimintaohjeet. Mikään asia ei voi mennä niiden ohi – – yksilön mahdollisuus siinä jotenkin ter... no ei terrorisoida, sanotaan et vahingossa tekee virheen niin se on minimoitu aika hyvin. Et siinä on niin monta ihmistä ja niin monta välikättä tai organisaatio, jonka läpi kaikki menee.

H06: Työkavereilla jos tulee jotain erimielisyyttä jostain aiheesta niin sit voi ainakin väitettä tukea, ihan siis mustaa valkoisella, 'niin että täällä tämä on kirjoitettu'.

4.1.2 Yhteisötaso

Turvallisuus turvallisuuskriittisessä organisaatiossa ja turvallisuuskulttuuri nähtiin myös vahvasti yhteisöä koskettavana teemana. Turvallisuuskulttuuri kuvattiin henkenä ja ajattelumallina, joka jokaisen yhteisön jäsenen tulee omaksua. Turvallisuus liitettiin usein organisaation läpileikkaavaksi tavoitteeksi, joka niin sanotusti jyrää muut ”business”-tavoitteet, kuten taloudelliset ja aikataavoitteet. Haastatteluissa puhuttiin niin sanotusta ”safety first” -ajattelusta, joka koskettaa kaikkia organisaatiossa.

H03: Jotenkin näkisin sen niin ku jotenkin organisaatiossa semmoisena niin ku henkenä, että kaikki niin ku tavallaan koko siinä organisaatiossa joka tasolla niin ku sisäistää jotenkin sen ajatuksen, et sen turvallisuuden tärkeydestä ja sen kehittämisestä.

H03: Et tosiaan se turvallisuus on se joka mikä niin ku dominoi. Et vaikka niin ku – – aikataulut ja raha on tärkeitä, mut et siitä turvallisuudesta ei tingitä.

Sama näkemys esiintyi myös kyselytutkimuksessa, jossa vastaajia pyydettiin painottamaan, asteikolla 0–100, turvallisuuskriittisen organisaation tavoitteet (turvallisuus vs. tulos) sekä päätöksenteon prioriteetit (turvallisuus vs. kulut/aikarajoitteet). Vastaajien painotukset asettuivat yhtäläisesti kahden ensimmäisen kymmenyksen sisälle (ka: 13-14) tukien turvallisuusaspektia.

Vaikka turvallisuus ja turvallisuuden ylläpitäminen koettiin olevan jokaisen vastuulla, nousi sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa johdon vastuullinen rooli turvallisuuskulttuurin kehittäjänä. Vaikka vastuu nähtiin olevan kaikilla organisaatiossa, loppupeleissä vastuullinen ja esimerkillinen johto koettiin organisaation turvallisuuskulttuurin ja -tavoitteiden toteutumisen kannalta mahdollistajana ja ajavana voimana.

H04: Et jos puhutaan turvallisuuskulttuurin kehittämisestä, niin varsinaisesti turvallisuuskulttuuriajattelu on jokaisen pään sisässä, et jokaisen pitää sisäistää asia itse, mutta se kehittäminen kyllä se on johtajien vastuulla.

H02: Ja sen [turvallisuuskulttuurin] pitää lähteä ylimmästä johdosta. – – Et jos se ei siellä näy niin ei se näy alhaallakaan, niin se vaan menee.

4.1.3 Yksilötaso

Kolmantena turvallisuuskulttuuri ja sen toteutuminen nähtiin yksilön henkilökohtaisena vastuuna. Lähes jokaisessa haastattelussa puhuttiin tarpeesta sitoutua, sisäistää ja noudattaa turvallisuusvaatimuksia, mutta vain muutama haastateltava nosti esille asenteiden merkityksen. Näissä haastateltavat näkivät turvallisuuden hyvin vahvasti asennekysymyksenä, joka jokaisen yksilön tulee tiedostaa.

H07: Turvallisuuskulttuuri, se on se asenne, että miten tehdään päivittäistä työtä ja miten ajatellaan tällainen turvallisuus asia.— Totta kai voidaan määritellä ne reunaehdot ja ne tavat toimia, mutta kyl se on se asenne, mitä pitää miettiä. Et onks tää nyt oikein, miten tää mun tekeminen vaikuttaa ja miten mä sen teen. Se on asenne kysymys.

Haastatteluiden perusteella huomattavasti vaikeinta haastateltaville oli kuvata yksilön rooli osana turvallisuuskulttuuria sekä kuinka yksilön tulee huomioida turvallisuus arkisessa työssään. Muutamassa haastattelussa painotettiin päätöksenteon merkitystä, joka perustuu yksilön kykyyn tehdä puutteellisen tiedon varassa päätöksiä. Suoranaisesti kukaan haastateltavista ei nostanut esille inhimillisiä virheitä tai inhimillisen käytöksen piirteitä. Tällöin tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, kuinka uusien työntekijöiden käsitys inhimillisten, ei-tarkoituksellisten virheiden tekemisestä sekä niiden tiedostaminen osana arkista työympäristöä on vaillinaista.

H05: No, tietysti seurata ohjeita ja työnantajan sääntöjä ja tietysti että kaikki tieto on luottamuksellista ja niiden vuotaminen on tota on tietysti kiellettyä.— tietty että mä teen työni niin ku niin hyvin kun voin ja ymmärrän silloin kun tarvitsen apua ja kaikkee tällaista.

*H01: Et jos huomaa jotakin poikkeavaa niin sitten tarttuu siihen. Selvittää sitä eikä jätä sil-
lain et 'no ei tää varmaan mulle kuulu, jos muutkaan ei oo tähän puuttunut'. Näin ajattelisin
et se henk.kohtaisesti toimii.*

Toisaalta voidaan olettaa toimintaympäristön vaikuttavan yksilön rooliin selkeyteen. Tuotantoyksikössä, jossa turvallisuus ja riskit on helpommin konkretisoitavissa tekniikkaan ja koneiden hallintaan, voivat yksilön rooli ja vastuut olla selkeämmin kuvattavissa. Toimistoympäristössä taas turvallisuus ja turvallisuushat eivät ole yhtä konkreettisesti luokiteltavissa.

4.1.4 Kontekstisidonnaisuus

Haastatteluissa haastateltavien käsitykset turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin kontekstisidonnaisuudesta olivat hyvin yhtenevät. Käsitteiden kontekstisidonnaisuudessa pystyin erottamaan sekä paikallisen ja ajallisen ulottuvuuden sekä asiayhteyden. Paikallisuus erottelua tehtiin eri toimintaympäristöjen, kuten eri toimialojen ja organisaatioiden välillä. Selkein ero tehtiin turvallisuuskriittisten ja turvallisuusneutraalien toimialojen välillä.

H02: – – se on lähtenyt teollisuudesta liikkeelle sellainen turvallisuuskulttuuri ajattelu, koska on isot riskit ja muut niin on pakko siihen eri tavalla kiinnittää huomiota, kuin jossain toisella toimialalla.

Kyselyssä vastaajat kokivat hyvin yksimielisesti (ka. 5,75) työskentelyn turvallisuuskriittisellä toimialalla erilaisena kuin niin sanotulla normaalilla toimialalla. Lopulliseen keskiarvoon voi vaikuttaa, että monet vastaajista ovat työskennelleet vain turvallisuuskriittisellä toimialalla, mikä voi vaikuttaa heikentävästi eri toimialojen välillä tehtävään eroon. Tämän lisäksi haastatteluissa tuotiin eroja turvallisuuskriittisten organisaatioiden välillä. Vertailu pohjautui paljolti haastateltavien aiempiin kokemuksiin, kuinka paljon ja missä laajuudessa turvallisuus tai turvallisuuskulttuuri on huomioitu organisaatioiden toiminnassa.

Osaltaan myös oletettava näkemys koski turvallisuuden merkitystä toimistoympäristössä vastaan tuotantoyksikössä. Kuitenkin kyselytutkimuksen vastauksien välinen hajonta oli tässä kohtaa suurta. Vastaajista 25 % koki turvallisuuden olevan tärkeämmässä osassa aktiivisessa tuotantoyksikössä kun taas 33,33 % oli täysin tai vahvasti eri mieltä. Erot alalla pitkään työskennelleiden ja alan noviisien välillä olivat myös tässä kysymyksessä suuret. Keskimäärin asiantuntijoiden (N=6) vastaukset asettuivat neutraalin ja kieltävän vastauksen välillä (ka. 3,67), jolloin tässä ryhmässä ei koettu turvallisuuden olevan tärkeämmässä osassa tuotantoyksikössä verrattuna toimistoympäristöön. Taas noviisien (N=6) keskimääräinen näkemys asettui neutraalin ja myönteisen näkemyksen välille (ka. 4,67).

Vaikka turvallisuus voidaan kokea merkittävämpänä aktiivisessa tuotantoyksikössä, nähtiin turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin kehittämisen ja ylläpitämisen olevan oleellista kaikissa toimintaympäristöissä jokaisena ajanjaksona. Yhtäältä turvallisuus nähtiin organisaatiossa tehtäväkohtaisena eli asia yhteydestä riippuvaisena. Tällöin tietyt työtehtävät nähtiin enemmän turvallisuusriippuvaisina kuin toiset.

Tehtävien välillä korostettiin turvallisuusinsinöörien ja tuotantoyksikön turvallisuudesta vastaavien henkilöiden roolia. Kyseisissä tehtävissä henkilöt ovat suorasti yhteydessä turvallisuuskriittisten asioiden kanssa, jolloin heidän työnsä nähtiin erityisen vastuullisena ja tärkeänä turvallisuuden kannalta. Yhtäältä työtehtävissä, joissa työskennellään epäsuorasti turvallisuutta koskettavien vastuiden

parissa, kuten projektin, dokumentin hallinnassa tai henkilöstöhallinnossa, oli työtehtävän ja turvallisuuden yhteys epäselvempi.

H08: Mut ehkä jos just olis tekniikan puolella niin siin oikeesti varmaan joutuis lukee niit aineistoja ja oikeesti miettimään et mitenkä ne niin ku liittyy turvallisuuteen.

H02: Ja sitten kun ihmiset tekevät hyvin erilaista työtä. Et se [turvallisuus] varmasti näkyy hyvin eritavalla jossain esim. HR:ssa henkilöllä, joka pyörittää ihmisten palkkoja kuin henkilöllä, joka on huippuasiantuntija jostain – – [alan tekninen laite poistettu].

4.1.5 Kompleksisuus ja monimuotoisuus

Sekä turvallisuus että turvallisuuskulttuuri koettiin haastavina ja monimuotoisina käsitteinä sekä käytännön tasolla, mutta yhtäältä myös sisällöltään ja merkityksiltään. Turvallisuuskulttuuri kuvattiin näin ollen myös hyvin abstraktina ja läsnäolevana. Turvallisuus nähtiin organisaation jokapäiväisenä tekijänä, joka koskettaa jokaista ja jokaisen työtä joko suorasti tai epäsuorasti. Pari haastateltavaa vertasi turvallisuutta laatuun ja laatujohtamiseen, jotka turvallisuuden kaltaisesti eivät rakennu ohjekirjasta lukemalla tai pakottamalla.

H07: Et se [turvallisuus] on semmoinen, joka pitäisi olla meissä jokaisessa se tapa toimia. Et se on vähän kuin, ettei laatua tehdä tarkastamalla ja sanoo et 'tehkää hyvää laatua' vaan pitää muuttaa se oma ajatusmalli. Et sitten kun oma ajatusmalli muuttuu voi jopa oma toiminta muuttua.

Haastateltavien määritellessä turvallisuuskulttuuria käsitteen eri sisällöt koettiin epäselvinä. Haastateltavien olikin välillä haastavaa ymmärtää turvallisuuskulttuurin suhde työturvallisuuteen, yritysturvallisuuteen tai tietoturvallisuuteen. Liaäksi haastatteluiden aikana puhuttaessa turvallisuuskulttuurista helposti ajaututtiin käyttämään sanaa turvallisuus, jolloin selkeää eroa näiden kahden käsitteen välillä ei aina aineiston pohjalta voitu tehdä.

H01: No, kyllähän tietenkin esimerkiksi työturvallisuuden kannalta sitä [turvallisuuskulttuuria] joka paikassa sitä korostetaan ja toki kaikenlaiset turvallisuusmääräykset koskee muitakin laitteita tai tällöiset, ettei saa aiheuttaa vaaraa ihmisille.

H02: No, se on ehkä se et mä oon aikaisemmin ajatellut ehkä aikaisemmissa työpaikoissa ajatellut sitä [turvallisuuskulttuuria] niin ku työturvallisuuden kannalta. Mutta täällä taas ajatellaan sitä – – [toimiala poistettu] turvallisuuden kannalta.

Haastatteluissa turvallisuuskulttuuri kuvattiin hyvin haastavana teemana erityisesti puhua ja kehittää. Organisaatio voi moninaisilla toimintaohjeilla, säännöillä, tavoitteilla, kouluttamisella sekä henkilöstöä motivoimalla pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä organisaation turvallisuustavoitteisiin. Loppupeleissä vastuullinen asennoitumisen tiedostettiin riippuvan yksilöstä sekä hänen halukkuudestaan ja motivaatiosta noudattaa organisaation asettamia ohjeita.

H07: Mä ajattelin sitä [turvallisuuskulttuuri] asiaa ja mietinkin jälkeinpäin, et se ei oo helppo asia. Et siitähän voidaan puhua, mut meneekö se oikeesti perille, vaikuttaako se asioihin. Niin se on taas asia erikseen.

4.2 Uuden työntekijän kokemukset perehdytyskoulutuksesta

4.2.1 Hyödyllisyys

Haastateltavat yleisesti kokivat perehdytyskoulutuksen hyödyllisenä eikä perehdytysjakson koettu sisältävän niin sanottuja turhia koulutuksia. Perehdytyskoulutuksen hyödyllisyys kuvattiin opittujen teknisten ja sosiaalisten taitojen kautta. Erityisesti tekniset taidot kuten työajanseuranta, eri IT-järjestelmien opetteleminen, työterveys ja palkanmaksu koettiin hyödyllisinä tietoina oppia heti työsuhteen alussa.

Hyödyllisinä sosiaalisina taitoina yksittäisissä haastatteluissa nousi organisaatioon tutustuminen, sosiaalisten suhteiden luominen ja tukiverkostojen luominen. Tukiverkostolla kuvataan perehdytyskoulutuksesta saatua tietoa, jonka avulla uusi työntekijä tietää, keneltä tarvittaessa voi kysyä apua tietyissä ongelmatilanteissa.

H08: Ei ne [tieto] nyt kerralla kaikki päähän jää, et tietää et ketä esitteli minkäkin asian et tietää sit et mistä sitä tietoo sit ettii sit, ku joku on ajankohtaisempi aihe. Ja tietää et keneen voi ottaa yhteyttä.

Kukaan haastateltavista ei aiemmin ollut osallistunut samankaltaiselle näin intensiiviselle ja organisoitulle perehdytyskoulutusjaksolle. Yleisen perehdytyskoulutuksen laajuus ja kattavuus oli osalle myös yllätys. Lähes jokaisessa haastattelussa korostettiin perehdytyksen hyödyllisyyttä heti työsuhteen alussa. Perehdytyskoulutuksen kuvattiin myös olevan helppo tapa aloittaa uudessa organisaatiossa.

H03: Ää sanotaan et oon ollut tyytyväinen, et tässä oli tällainen perehdytysosuus. Tää kahden viikon paketti vaikka aikaisemmin oli – – [organisaation nimi poistettu] niin siellä ei mitään tällaista ollut. Se tuli enemmänkin sellain tipottelemalla ja itse kysymällä. Et on hyvä, et kaikista asioista käydään näin yleisellä tasolla läpi.

Työntekijäkohtaisesti tietyt koulutukset koettiin enemmän merkityksellisinä itselle ja omalle työlle kuin toiset. Monet kokivat organisaation arjessa paljon käytettävän IT-järjestelmän opettelu hyödyllisenä ja tärkeänä, koska järjestelmä on läheisesti kosketuksissa jokaisen työntekijän työssä. Työntekijät, joiden työ painottuu lähes kokonaan kyseisen IT-järjestelmän ympärille, korostivat koulutuksen hyödyllisyyttä juuri heille ja heidän työssään.

Lisäksi perehdytyskoulutuksen hyödyllisyys nähtiin olevan riippuvainen kokemustautasta, jolloin pidemmän aikaa toimialalla työskennelleille perehdytys oli osittain kertausta, kun taas toimialan noviiseille perehdytyskoulutus on erityisen tärkeä tapa oppia toimintatavat turvallisuuskriittisellä toimialalla sekä ymmärtää toimialan riskit ja uhkat. Yksi haastateltava kuvasi perehdytyskoulutusta tärkeänä osana henkilöstön asennemuokkausta.

H04: No, kyllä sikäli että, mä olin yllättynyt et sitä on niin paljon sitä perehdytyskoulutusta. Ja kyl se varmasti on ainakin sellaiselle joka ei ole – – [toimiala poistettu] alalta tosi hyvä paketti. Et mulle nyt osittain tuttua, mutta eihän se haittaa vaikka tulee kertausta.

H07: – – kun ihmiset tulee taloon ja tulee sisään oikealla asenteella ja lähtee se oikealla asenteella liikkeelle se homma – – Tää perehdytyskoulutus on tärkeässä osassa tässä asennemuokkauksessa.

4.2.2 Kuormittavuus

Hyvin intensiivisen ja laajan perehdytyskoulutuksen riskinä on koulutuksen liiallinen kuormittavuus ja raskaus, joka voi heikentää tiedon omaksumista ja koulutettavan motivaatiota. Liiallinen kuormittavuus kehittyy liian suuresta määrästä tietoa liian lyhyessä ajassa, jolloin koulutettava voi kokea niin sanotun tietoähkyn.

Lähes jokainen haastateltava mainitsi perehdytyskoulutuksen sisältävän runsaasti tietoa eikä kaikkea tietoa ole millään mahdollista muistaa. Toisaalta haastateltavat eivät kokeneet perehdytyskoulutuksen kestoa suhteessa tiedonmäärään liian kuormittavana. Useampi haastateltava ei myöskään ollut halukas pidentämään perehdytysjakson kestoa, jolloin normaaliin työarkeen siirtyminen pitkityisi.

H02: Et paljon sisäistettävää ja paljon muistettavaa, ettei voi läheskään kaikkea muistaa niin kun yhdellä kerralla. Mutta ainakin ehkä jää se mieleen se aihe ja niitä pääkohtia ja niin kuka on kouluttanut ja – – [IT-järjestelmän nimi poistettu] löytyy noi kaikki materiaali et niihin voi aina sit palata jos tarvii.

H08: Se [ajallinen kesto] oli kait ihan sopiva. Ettei ollut kuitenkaan sellain et olis vaan muutama päivä ja juostaan kaikki läpi. Mut se et jos se olis paljon pidempi niin se olis [naurahdus] – vois olla myös vähän liikaa. Et haluis jo päästä perehtymään omiin töihin ja päästä tekemään jo niit.

Haastatteluiden perusteella kouluttajien vaihtuvuus ja yksittäisten koulutuksien lyhyet kestot vähensivät koulutusten kuormittavuutta. Kuormittavuutta arvioitiin myös päiväkohtaisesti, jolloin yksittäisen päivän kuormittavuuteen vaikuttaa koulutuksen ajallinen kesto ja koulutettavan asian tutuus.

H02: Mun mielestä meillä oli yhtenä päivänä, et meillä alkoi yhdeksältä ja päättyi vasta joskus klo 16. Se oli aika pitkä ja siinä olis musta aika haastavat aiheet iltapäivällä. – – Mä en muista niitä aiheita, mut ne oli just jotain vähän teknisempiä ja haastavampia – –. Et pikkusen oli kyl raskas.

Yleisen perehdytyskoulutuksen lisäksi uuden työntekijän on tärkeää saada myös työtehtävä- ja tiimikohtaista perehdytystä (Kupias & Peltola 2009, 90–91). Aineiston perusteella intensiivisen pe-

rehdytyskoulutuksen riskinä voidaan nähdä olevan puutteellinen työtehtävä- ja tiimikohtainen perehdytys tai sen siirtyminen myöhemmäksi. Muutama haastateltava koki haastavana löytää yhteistä aikaa tiimin kanssa, jolloin kahden ensimmäisen viikon aikana omaan työhön perehdyttäminen jäi heidän mielestä vaillinaiseksi.

H05: – – mutta niin ku ehkä mun kohdalla oli just se et miten se oman työn suunnittelu – – ja sitten jotenkin miten se integroidaan tän perehdytysohjelman kanssa. Ettei tuu liikaa informaatiota kerrallaan sillä sitten menee kuitenkin joku asia kuitenkin ohi, mutta ettei kuitenkaan turhaan oo sellaista peukaloiden pyörittelyäkään.

4.2.3 Kouluttajan rooli

Kouluttajalla nähdään olevan merkittävä rooli koulutettavan oppimisen kannalta, jolloin kouluttajan persoona, esiintymistyyli, kommunikointitaidot, asiantuntijuus ja ulkonäkö vaikuttavat koulutettavan halukkuuteen vastaanottaa ja omaksua tietoa (Aiken 2002; Satvawadi ym. 2012; Chukwu 2016; Arghode & Wang 2016). Koska tässä tutkimuksessa perehdytyskoulutus vastaa hyvin perinteistä luokkahuoneessa tapahtuvaa koulutustilannetta, on kouluttajien ja koulutettavien välinen suhde ja vuorovaikutus merkittävässä osassa.

Vaikka vaikuttava kouluttaminen ei rajoitu pelkästään tiettyyn hetkeen tai paikkaan, on kouluttaja suurimmalta osin vastuussa koulutustilanteesta luokkahuoneen seinien sisällä. Kouluttaja on vastuussa sekä koulutuksen sisällöstä ja materiaaleista että viestin selkeydestä ja merkityksestä kuuli-joille. Lyhyen jopa puolen tunnin koulutuksen aikana yksittäisen kouluttajan on hyvin haastavaa ensiksikin tutustua ja oppia tuntemaan yleisönsä sekä saavuttaa aktiivista suhdetta kuulijoiden kanssa.

Kouluttajan rooli ja roolin näkyvyys tulivat esille myös haastatteluissa. Jokainen haastateltava nosti enemmän tai vähemmän kouluttajan roolin esille keskusteltaessa perehdytyskoulutuksesta. Koska kouluttajan voidaan sanoa olevan koulutuksen kasvot, voidaan olettaa koulutettaville jäävän helposti mieleen juuri kouluttaja ja hänen roolinsa koulutuksen aikana.

H03: Hänellä oli sellainen rauhallinen tyyli ja niin ku mä tykkäsin siitä niin ku kokonaisuutena. Ja mä voisin ainakin itse kuvitella et vaikka ite ei ymmärtäisi tai ei olis – – [toimiala poistettu] asiantuntija tai vaik se ei olis niin omaa kenttää niin siitä esityksestä sai ainakin tosi hyvin irti.

H02: Ja toki kaikille oli varmasti haasteellista se että kieli oli – – [kieli poistettu] ja jos oma äidinkieli on suomi niin totta kai se ei oo niin vapautunutta se luennoiminen, kun joutuu vieraalla kielellä.

Muutamassa haastattelussa puhuttiin myös kouluttajien asiantuntijuudesta. Sisäiset kouluttajat nähtiin etuna organisaatioon tutustumisen sekä kouluttajien asiantuntijuuden kannalta. Toisaalta kouluttajien välillä nähtiin eroja kyvyssä kouluttaa ja viestiä selkeästi, jolloin sisäisten kouluttajien kouluttaminen nähtiin mahdollisena kehityskohteena.

H02: Mut sen on musta ehdoton vahvuus, et ne on talon sisäisiä kouluttajia ja ne tuntee tän talon tavat ja ne osaa varmasti sen oman asiansa todella hyvin. Mut ehkä haaste tulee siinä et se on kauhean vaikee, kun aihe on itelle kauheen ihana ja rakas, niin tiivistää se sitten lyhyeen pakettiin. – – jotenkin tuntu et sit ne haluaa kertoa siitä kaiken.

Heti koulutuksen alussa kouluttajan on tärkeää tutustua koulutettaviin, heidän taustoihin ja aiempaan tietämykseen koulutettavasta aiheesta. Lisäksi aktiivinen vuorovaikutus, herättelevien kysymysten, mielipiteiden nostaminen koulutuksen aikana vahvistavat kouluttajan ja koulutettavien välistä suhdetta. Yhtäältä aktiivinen vuorovaikutus koulutuksen alussa ja koulutuksen aikana luo hyvän pohjan aktiiviselle oppimiselle ja tiedon omaksumiselle.

Havainnoinnin yhtenä teemana oli analysoida koulutuksen aloitusta. Koulutusten määrä, rajattu kesto sekä kouluttajien nopea vaihtuvuus hankaloittivat kouluttajan ja koulutettavien välisen suhteen luomista. Koulutuksen alussa jokainen kouluttajista esitteli itsensä. Usein kouluttaja kertoi oman nimensä, työtehtävän ja tiiminsä sekä kuinka pitkään on ollut organisaatiossa. Tässä kohtaa muutama kouluttaja saattoi kertoa jonkun yksityiskohdan itsestään, kuten aiemmasta työurastaan tai historiastaan organisaation alkuperäisenä jäsenenä.

Alkuesittelyn lisäksi kouluttajista 28 % pyrki myös tutustuman kuulijoihin. Kyseiset kouluttajat ennen koulutusosuuden aloitusta pyysivät uusia työntekijöitä esittelemään itsensä sekä työtehtävän

ja tiiminsä. Muutama kouluttaja lisäsi mahdollisia lisäkysymyksiä. Yksi kouluttaja pyysi koulutettavia samalla kertomaan osaamisensa tai tietämyksensä koulutettavasta teemasta. Toinen kouluttaja taas loi lyhyehkön dialogin jokaisen koulutettavan välille kysymällä mahdollisen lisäkysymyksen tai vain toivottamalla työntekijän tervetulleeksi organisaatioon.

Koulutusten aikana lähes jokainen kouluttaja pyrki herättelemään keskustelua ja kysymyksiä koulutettavasta teemasta. Muutamassa koulutuksessa heräsi jonkin verran kysymyksiä tai jopa eriäviä mielipiteitä, mutta kokonaisuudessaan aktiivinen, keskusteleva ja interaktiivinen kouluttaminen jäi havainnoinnin perusteella melko vaillinaiseksi.

Tietty kulttuurillinen oletama, stereotyyppisestä hyvin passiivisesta suomalaisyleisöstä, oli huomattavissa perehdytyskoulutuksen aikana. Havainnoin aikana tuntui, että kouluttajat tiedostivat yleisön luonteen ja haluttomuuden kysyä lisäkysymyksiä tai esittää mielipiteitä. Tosin jälkikäteen erään kouluttajan kanssa keskusteltaessa hän kertoi, kuinka eri perehdytyskoulutusjaksojen ja yleisöjen välillä on suuria eroja aktiivisuuden suhteen. Tärkeää on huomioida, että tässä tutkimuksessa havainnoitiin vain yhtä perehdytyskoulutusjaksoa eikä liiallisia yleistyksiä tule siten tehdä.

Se kuinka selkeästi kouluttaja kykenee viestimään koulutuksen tavoitteen ja ytimen koulutettaville, koettiin haastatteluissa tärkeänä. Kuitenkin vain yhdessä haastattelussa tuotiin esille kouluttajan vastuu osana asennemuokkausta. Yhtäältä painotettiin, kuinka jokaisen kouluttajan tulee tiedostaa oma asenteensa kouluttamista ja organisaatiota kohtaan.

H07: Että siitä koulutuksessahan sä enemmänkin aistit, miten se kouluttaja sen kertoo kuin sen että mitä se kouluttaja kertoo.— — Että miten hän, luennoitsija tai opettaja, suhtautuu omaan yritykseen. Sehän tulee sieltä läpi ja se on semmoinen asia mihin jokaisen luennoitsijan tulee kiinnittää huomiota.

4.2.4 Tiedollinen sisältö ja materiaalit

Koulutusten tiedollista sisältöä kuvattiin erityisesti selkeyden, kuormittavuuden ja merkityksellisyiden näkökulmista. Useampi haastateltava koki tarvetta tiedon määrän vähentämiselle per koulutus sekä tiedon ymmärrettävyyden helpottamista tietyissä koulutuksissa. Erityisesti hyvin teknisten

koulutusten sisältö koettiin raskaampana kuin muiden koulutusten sisällöt. Yhtäältä kuulijoiden eri kokemustaustojen huomioitiin vaikuttavan koulutuksen ymmärrettävyyteen.

H02: Et sillä tavalla se oli hirvittävän hyvä koulutus, mutta ehkä siinäkin vähän jäi se fokus hiukan epäselväksi. Että siinä oli paljon sitä asiaa, hyvää asiaa, mut se asia mikä piti jäädä mieleen siitä koulutuksesta jäi hiukan sellain... – – siitä jäi se punainen lanka kuitenkin uupumaan.

H01: – – siinä tuli tällaista sopimusteknisiä yksityiskohtia niin aika hirvee määrä, jotka ei itelle tuntunut kovin relevantilta. En tiedä olisiko joku muu kuin insinööri ollut kovastikin kiinnostunut niistä, mutta itelle olis riittänyt pikkasen yleisemmällä tasolla sen asian selvitykset.

Osa haastateltavista olisi kaivannut koulutuksissa enemmän konkretiaa ja käytännön tason esimerkkejä. Tuomalla koulutettava asia lähemmäksi kuulijoita sekä tekemällä koulutuksen antama tieto merkitykselliseksi kuulijoille, tuetaan osaltaan vaikuttavaa kouluttamista (Petty and Cacioppo, 1986, 132–133).

H02: Et ehkä et tuotais se [turvallisuus] jotenkin konkreettisemmin, ettei vaan sanotaan 'et turvallisuus on tärkeä' vaan enemmän tuotais siihen sitä konkretiaa.

Luokkahuoneessa kouluttajan lisäksi esitysmateriaali on isossa roolissa osana koulutusta. Havainnoitavissa perehdytyskoulutuksissa jokaisella kouluttajalla oli oma PowerPoint-esitys. Lisäksi muutamalla kouluttajalla oli erikseen printattuna jokaiselle koulutettavalle PowerPoint-diat muistamisen ja oppimisen helpottamiseksi. Yksi kouluttajista hyödynsi lyhyitä videopätkiä sekä koulutuksen alussa että lopussa.

Erityisesti PowerPoint-esitysten selkeys ja helppolukuisuus nostettiin esille haastatteluissa. Lisäksi viestin selkeyden ja oppimisen kannalta koettiin tärkeänä, että jokaisessa koulutuksessa olisi esitelty koulutuksen aluksi oppimistavoitteet ja lopuksi yhteenveto tärkeimmistä asioista.

H02: Ja sit mä katoin et osassa kalvoissa oli aivan liikaa tekstiä. Siis valtavan pitkiä kokonaislauseita. Ei se oo se kalvon tarkoitus. – – Et mun mielestä mun on vaikea seurata ja se on vaikea myös kouluttaa, jos ne kalvot on liian täynnä.

H02: Ja sit kun tulee näin pitkä lista kaikkia lyhenteitä, et mä oon ihan et 'aah, et mä en ymmärrä näitä enkä mä muista näitä'.

H02: Osassa siel [koulutuksissa] olikin et, mitkä on ne oppimistavoitteet ja osassa ei. Et vähän jäi niin ku epäselväksi et mitä... Et meillemän oli vaan ennakotietona se kurssin nimi. Eikä sellain kauheasti, et mitä se nyt sisältää. Et välillä oli vähän haaste et mitä meidän nyt tässä pitää ymmärtää.

Haastatteluissa arvioitiin PowerPoint-esityksistä leikattujen kahden eri tyyppisen kuvan ymmärrettävyyttä. Haastateltavista 7/8 kuvasi prosessikaavion (kuva 1) olevan yleisesti haastavampi ymmärtää ja sisäistää. Kun taas teknisempi kuva (kuva 2), jossa tiettyä teknistä koneistoa kuvattiin eri värein ja selityksin, koettiin helpommin ymmärrettävämpänä. Työntekijät, joilla ei ollut aiempaa alakohtaista tekniikanalan koulusta tai työkokemusta, arvioivat myös kuvan kaksi helpommin ymmärrettävämmäksi. Erityisesti värien koettiin helpottavan kuvan ymmärrettävyyttä.

H02: Ja sit kun mä tietty ajattelen, et tää [kuva 1] on siellä koulutusluokan seinällä ja pitää niin ku takana oljoittenkin nähdä niin eihän ne nyt saa tästä mitään selvää. – – Tai sit pitää osata selittää, mut tää vaatii tosi paljon avaamista ja sit pitää muistaa et ihmisissä on tosi paljon erilaisia. Niin voi olla että siel on osa joka ei oo ikinä ennen nähnyt näitä.

H05: Mä oon siis ite joskus tehnyt tällaisia prosessikaaviota [kuva 1] ja mun mielestä [naurahdus] nää on vain selkeitä sille joka tekee. Et kun mä katon jonkun muun tekemää tällaista niin mun pitää olla, 'et hetkinen'.

H02: Mutta tästä kuvasta [kuva 2] saa jo idean, mitä tässä koitetaan näyttää. Mutta sitä helpottaa, et tässä on näitä värejä ja selitetty mitä eri värit tarkoittaa. Mutta en oo tosiaan mikään asiantuntija näissä asioissa.

Koska kokonaistietomäärä perehdytyskoulutusjakson aikana on hyvin laaja eikä läheskään kaikkea tietoa pysty muistamaan koulutuksen jälkeen, sekä havainnoitaessa että haastatteluissa nousi esille tärkeys koulutusmateriaalien saatavuudelle. Organisaation periaatteen mukaan kaikki perehdytyskoulutusmateriaalit tulee olla löydettävissä organisaation sähköisestä IT-järjestelmästä. Muutama haastateltava oli koulutusten jälkeen yrittänyt etsiä koulutusmateriaaleja, mutta kokenut materiaalien saatavuuden hyvin hankalana.

H01: Se [koulutusmateriaalien saatavuus] olikin taas sitten huonosti järjestetty, että kun niitä löytyy vähän sieltä sun täältä. – – Eikä aina oikein tullut selvästi mistä se löytyy ja sitten kun löysi yhdestä paikasta niin sitten huomasi että siellä olikin jotain vanhoja materiaaleja joistain vanhoista koulutuksista.

Useassa koulutuksessa mainittiin myös mahdollisista lisäinfoista ja ohjeista, joita kouluttaja suositeli luettaviksi. Tällöin kouluttaja oli PowerPoint-diaan merkannut joko suoran linkin sähköiseen dokumenttiin tai symbolin IT-järjestelmästä, josta dokumentti on löydettävissä. Välillä näitä linkkejä esiintyi dioissa runsaastikin.

Koulutuksia havainnoidessa koin uuden työntekijän näkökulmasta haastavana muistaa kaikkia mahdollisia lisäinfoja ja ohjeita. Toiseksi IT-järjestelmä, jonne kaikki organisaation koulutusmateriaalit ja ohjeistukset taltioidaan, oli lähes jokaiselle haastateltavalle entuudestaan täysin tuntematon. Järjestelmän heikko ennakkoymmärrys vaikeuttaa tällöin myös koulutettavan helppoutta löytää tarvittavat ohjeet ja materiaalit, jolloin erilaiset linkit ja lisäinfot dioissa eivät välttämättä tue tarkoitustaan.

4.2.5 Kokonaisrakenne

Kokonaisrakennetta kehitettäessä haastattelijat pohtivat koulutusten järjestystä suhteessa toisiinsa sekä yksittäisten koulutusten kestoa suhteessa koulutettavan asian tärkeyteen. Vaikka jokainen koulutus nähtiin omalla tavallaan hyödyllisenä ja kiinnostavana, koettiin perehdytysjakson kuormittavuuden kannalta tärkeänä pohtia koulutusten pakollisuutta jokaiselle uudelle työntekijälle sekä mahdollisuutta siirtää joitain koulutuksia myöhemmäksi.

H04: Mietin että olisiko osa niistä perehdytyksistä, et jos ne ei oookkaan ihan siinä alussa vaan tulis jonkin ajan päästä – –. Et jotain pohjakäsitystä. Et jos se tulee ihan puskista eikä oo yhtään kerennyt ees availee niitä ohjelmia tai mitään, voi olla et on aivan pihalla.

H05: – – et voisko niitä sit vähän miettiä – –. Et tarviiko kaikki todella kaikki ne koulutukset. Et voisko osan niistä valita vain osalle henkilöille ja osa vain joillekin.

Sekä havainnointia tehdessä että haastatteluissa nousi esille koulutusten väliset päällekkäisyydet ja toistot. Organisaation koulutusperiaatteen mukaan, jokainen organisaation yksikkö vastaa itsenäi-

sesti omasta koulutuksestaan ja sen sisällöstään. Integroimalla koulutuksia voitaisiin vähentää saman tiedon toistamista ja mahdollisesti vähentää näin tiedon määrää per koulutus.

H05: Ja ehkä niin ku monessa koulutuksessa – – tuli sellainen olo että joko ne vois sanoa lyhyemmin tai osa kouluttajista kertoo tai siis korostaa samoja asioita. Et olis vähän yhdessä mietitty niin sitä sisältöä vois tiivistää aika paljon.

Erityisesti havainnoinnin aikana sekä haastatteluissa huomioitiin tarve integroida koulutusrakenteita, jolloin jokaisesta koulutuksesta tulisi löytyä tietyt kokonaisuudet, kuten aloitus, oppimistavoitteet, yhteenveto ja lisäinfo. Lisäksi jokaiseen koulutukseen sisällettävä selkeä kokoomadia koulutuksen turvallisuusnäkökulmasta koettiin keinona lisätä turvallisuusnäkökulman vaikuttavuutta.

Tilan parempi hyödyntäminen ja aktiivisemman oppimisympäristön luominen koettiin muutamassa haastattelussa tärkeänä. Passiivinen kuunteleminen ei jokaiselle kuulijalle ole paras keino omaksua tietoa, jolloin eri koulutusmetodeja, kuten e-opiskelua, kirjallisia ohjeita ja aktivoivia oppimismetodeja, olisi hyvä harkita. Oletettavasti vaihtelevat koulutusmenetelmät ja koulutettavien aktiivisempi osallistaminen vähentäisi myös perehdytyskoulutusjakson kuormittavuutta ja tehostaisi tiedon omaksumista ja muistamista.

H07: Et sen koulutustilan pitäisi olla toisenlainen. Et järjestää ne pöydät eri tavalla, kun et sen ei tartsisi olla niin luokkamainen. Et ne tilat on kuitenkin tärkeitä asioita, vaikkakin ne on pintaraapaisuja.

H06: Kyl noissa muissakin koulutuksissa mahdollisesti voisi olla jotakin, et laitettaisi tekemään jotakin. Ettei se oo vaan sitä et kalvosulkeisia.

4.3 Yksilön ominaisuudet omaksua tietoa

4.3.1 Kokemus

Aineiston perusteella kuulijan kokemustausta oli merkittävässä osassa tiedon ymmärrettävyyden ja sisäistettävyyden kannalta. Sekä havainnoitaessa että haastatteluissa tietyt koulutukset koettiin sisältönsä helpompina sisäistää, kun taas tietyissä koulutuksissa nähtiin olevan raskaampia teemoja, jolloin tiedon ymmärtäminen ja prosessointi saattoi viedä kuulijalta enemmän aikaa.

Arvioidessa kokemustaustan vaikutusta tiedon ymmärrettävyyteen on oleellista ymmärtää arvioinnin ulkopuolelle jätettävät mahdolliset muut ulkoiset tekijät, jotka voivat hankaloittaa tai vahvistaa tiedon ymmärrettävyyttä. Tällöin esimerkiksi kouluttajan kyvykkyys esiintyä ja viestiä koulutuksen sanoma selkeästi, ei nähdä olevan riippuvainen yksilön kokemustaustasta. Toisin sanoen kouluttajan heikot pedagogiset tai esiintymistaidot voivat heikentää tiedon ymmärrettävyyttä myös yksilöiden kohdalla, joiden kokemustausta koulutettavasta teemasta on vahva. Yhtäältä kouluttaja, jolla on vahva kouluttajatausta ja osaaminen voi vahvistaa merkittävästi tiedon ymmärrettävyyttä niille kuulijoille, joiden kokemus- ja osaamistausta koulutettavasta asiasta on heikko.

Tässä tutkimuksessa yksilön kokemustaustoista huomioidaan sekä koulutustausta että aiempi työkokemus. Haastateltavista jokainen omasi teknisen pohjakoulutuksen. Lisäksi jokainen haastateltava oli aiemmin työskennellyt yli viisi vuotta jollain turvallisuuskriittisellä toimialalla.

H02: – et ne jotka on ollut täällä 5 vuotta niin se [turvallisuus] on varmaan ihan sisään rakentunut. Mut sellainen joka ei tiedä asiasta mitään eikä oo välttämättä aikaisemmin ollut töissä turvallisuuskriittisessä organisaatiossa niin voi olla täysin eri käsitys siitä.

H04: Et se [turvallisuus] on jotenkin niin tuttua tavallaan, ettei osaa paikallistaa et nyt 'aijaa nyt tuli tällainen uusi juttu'. Et se on vaan niin ku jokapäiväistä elämää.

Yksittäisten koulutusten luonne ja raskaus vaihtelivat perehdytyskoulutuksen aikana, jolloin tiedon ymmärtäminen ja prosessointi voi viedä osalta yleisöstä enemmän aikaa. Haastatteluissa asian tuttuuden nähtiin vaikuttavan koulutuksen ja materiaalien ymmärrettävyyteen. Erityisesti toimialakohdaisen teknisentaustan koettiin helpottavan esityksissä esiintyneiden lyhenteiden sekä alakohtaisten termien ja prosessien ymmärrettävyyttä. Vaikka prosessikaavio (kuva 1) koettiin yleisesti haastavimpana ymmärtää, haastateltavat, jotka aiemmin olivat joko tehneet itse prosessikaavioita tai työskennelleet niiden parissa, arvioivat kuvan keskimääräisen ymmärrettävyyden korkeammaksi.

H03: Joo, kyl tässä [kuva 1] suunnilleen tajuu ehk kun kattoo suuria linjoja. Mut just niin ku tän tyyppisiin kaavioihin ei just oo niin kauheasti tottunut. Onhan tää aika sekava itelle, vaikka tää käytiinkin siinä luennolla läpi niin on tää edelleen mulle aika sekava kokonaisuus.

H03: Tää [kuva 2] on niin ku taas niin paljon enemmän omaa asiaa. Tässä mä voisin puhua jo jostain 9:stä tai 10:stä, mut sanotaan et mä ymmärrän tän sisällön tai ymmärtäisin tän jo ennenkin tätä koulutusta.

4.3.2 Motivaatio

Tässä tutkimuksessa uusien työntekijöiden innostus ja kiinnostus uutta työtehtävää ja organisaatiota kohtaan nähdään vaikuttavan positiivisesti uuden työntekijän motivaatioon ja asenteisiin osallistua perehdytyskoulutukseen sekä omaksua tietoa perehdytyskoulutuksen aikana. Uuden työntekijän positiivinen ennakkokäsitys organisaatiosta on nähty lisäävän yksilön halukkuutta pyrkiä organisaation täyspäiseksi jäseneksi (Cable & Judge 1996, 306).

H07: Että sillä ympäristöllä ja tavalla ja henkilön luonteella on merkitystä, kuinka se viesti menee perille. Et 'mä oon täällä koska mun pitää olla täällä' vai koska 'mä oikeasti haluan olla täällä'. Että se on ympäristöstä ja ihmisen persoonasta kiinni.

Kyselytutkimuksen perusteella vastaajat kokivat korkeaa motivaatiota (ka. 6,50) uutta työtehtäväänsä kohtaan. Lisäksi vastaajat olivat ylpeitä (ka. 6,17) päästessään työskentelemään organisaatiossa. Ennakkotietojen ja sen hetkisen kokemuksen perusteella vastaajat kokivat sopivansa hyvin organisaatioon (ka. 6,0) sekä näkivät mahdollisena työskentelyn organisaatiossa vielä viiden vuoden päästäkin (ka. 5,75).

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella painavin syy hakea kyseiseen työtehtävään rekrytointivaiheessa oli hakijan aiempi tieto-taito eli asiantuntijuus (ka. 6,42). Toiseksi painavimpana syynä nähtiin kiinnostavat ja motivoivat työtehtävät (ka. 6,33). Positiivinen ennakkokäsitys ja mielikuva organisaatiosta (ka. 4,83) oli kolmanneksi painavin syy.

Jokainen haastateltava omasi tietyn ennakkokäsityksen uudesta organisaatiosta. Ennakkokäsitykseen olivat voineet vaikuttaa julkaisut ja tiedotteet mediassa, julkinen keskustelu sekä tuttavat, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet organisaatiossa. Puolet haastateltavista kertoivat hakeneensa organisaatioon töihin aiemminkin tai olleensa jo pidemmän aikaa kiinnostuneita työskentelemään organisaatiossa. Positiivisen ennakkokäsityksen ja pidempiaikaisen kiinnostuksen organisaatiota kohtaan voidaan nähdä organisaatioon sitouttavana tekijänä.

H02: Joo tota, mun entinen esimies ja ihan nykyisinkin ollaan kavereita niin se on töissä – – [organisaation nimi poistettu] niin totta kai mä oon sit häneltä kuullut et täällä on kiva olla töissä ja on mukavaa porukkaa ja sellaista tekemisen meininkiä. Et mulla on kyl koko ajan ollut tosi hyvä kuva – – [organisaation nimi poistettu].

H04: Ja kyllä mä koko ajan, sanotaan että koko – – [organisaation nimi poistettu] historian ajan olen katsonut – – [organisaation nimi poistettu] ja hakenutkin. Ihan sillon alkuunkin, kun lehti-ilmoituksella haettiin ensimmäisiä työntekijöitä niin olen silloin jo yhteydessä tänne – – [organisaation nimi poistettu] – –, mutta silloin ei ollut mun toimenkuvalla vielä tarvista.

4.4 Laadukas viesti ja tiedon siirtäminen

4.4.1 Laadukas viesti

Viestin laadukkuus määrittelee, kuinka helposti kuulija kykenee sisäistämään tiedon. Tällöin kouluttajan vastuulla on selkeästi ja ymmärrettävästi viestiä koulutuksen merkityksellisyys sekä koulutuksen tarkoitus eli oppimistavoitteet. Yhtäältä hyvät koulutusmateriaalit tukevat viestin laadukkuutta.

Viestin selkeyteen vaikuttavat viestin painotus ja korostaminen että viestin merkityksellisyys kuulijalle. Kuulijan kokiessa viesti tärkeäksi itselleen tai yhteisölleen on hän halukkaampi vastaanottamaan tietoa. (Petty ja Cacioppo 1986.) Vahva ja merkityksellinen viesti on kontekstisidonnainen, jolloin on oleellista tiedostaa yleisön luonne, taustat ja odotukset.

Haastatteluiden välillä kokemukset laadukkaasta viestistä vaihtelivat. Yksi haastateltava saattoi kokea tietyn koulutuksen liian pintapuolisena epäselvällä viestillä, kun taas toinen haastateltava kuvasi samaa koulutusta toimivana kokonaisuutena selkeällä viestillä. Yleisesti haastatteluissa painotettiin mieleenpainuvan viestin tärkeyttä ja viestistä huokuvan asenteen merkitystä.

H03: – – kyl mä tykkään siitä kun joku asia ilmaistaan sanoilla jotenkin niin ku jämäkästi ja hienosti. – – Et se oli se ajatus tai sitä pysähdyin niin ku sen äärellä ja funtsin sitä niin ku myöhemminkin et musta se on niin ku hyvin ilmastu.

H07: Että hän painotti mitkä asiat oli tärkeät ja jos ei sit tee niin mitä siitä on sit seurauksia. Että elikkä se viesti oli musta hyvä.— hän toi asian heti selkeästi esille että näin tehdään ja jos ei tehdä niin ja tuutte kysymään niin sitten on tehnyt väärin.

Haastatteluiden aikana pyysin haastateltavia tuomaan esille mieleenpainuvimpia asioita perehdytyskoulutuksesta. Aineistoa analysoitaessa kuvasin näitä niin sanottuina muistijälkinä, jotka kattavasta ja runsaasta tiedon määrästä ovat yksilökohtaisesti jääneet kuulijan mieleen. Usein muistijälki liittyi organisaation arkeen, turvallisuuteen tai oli kuulijaan omista kiinnostuksista riippuvainen. Koulutuksissa olisikin hyvä hyödyntää käytännön esimerkkejä, caseja ja tarinoita, jotka aineiston perusteella jäävät hyvin kuulijan mieleen sekä lisäävät tiedon merkityksellisyyttä.

H05: — — ettei saa pitää avaimia ja tätä ID-korttia samassa hihnassa. Se on erikoinen näky kun kaikilla on kaks nauhaa [naurahdus] kaulassa. Se oli musta ihan hyvä pointti.

4.4.2 Tiedon siirtäminen

Tietoa voidaan siirtää eri tavoin ja eri menetelmin. Viestin vaikuttavuuden kannalta kasvotusten jaettu tieto on tutkitusti tehokkaampi vaihtoehto kuin sähköisesti tai puhelimitse jaettu tieto (Aiken 2002, 73–75). Yhtäältä on tiedostettava yksilökohtaiset erot ja mieltymykset vastaanottaa tietoa. Hyödyntämällä monipuolisesti eri tiedonjakokanavia voidaan olettaa vahvistettavan viestin vaikuttavuutta ja saavutettavuutta.

Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin arvioimaan neljää eri tiedonjakokanavaa, joiden kautta organisaatio voisi jakaa turvallisuustietoutta. Jo kysymystä esitettäessä haastateltavalle tuotiin esille jokaisen tiedonjakokanavan merkityksellisyys osana monipuolista ja -vaiheista tiedonjakoa. Jokaisen haastateltavan pyydettiin valitsemaan yksi tiedonjako kanava, jonka haastateltava koki itselleen mieluisampana.

Selkeästi eniten kannatusta haastateltavien keskuudessa sai aktiivinen keskustelu ja vuorovaikutus tiimin sisällä ja tiimien välillä. Tämän lisäksi esimieheltä saatava turvallisuuskasvatus koettiin vaikuttavana keinona juuri esimiehen vaikutusvallan vuoksi. Aktiivinen keskustelu nähtiin aktivoivana, luovempana ja tehokkaampana keinona saada työntekijät keskustelemaan vapaasti turvallisuuden liittyvistä asioista, kokemuksista sekä työssä heränneistä kysymyksistä.

H07: Kyllä se on toi viimeinen [aktiivinen keskustelu] kyllä se tärkein ja sitten on toi lähimmän esimiehen kautta. Koska esimieheltä voi saada esimerkkiä ja tavallaan hän voi coachata.

H04: Äkkiä nyt ajattelisin, et se vois olla tää viimeinen, tiimien sisäinen ja välinen keskustelu. Tavallaan silloin ne ihmiset sisäistää se asian ehkä paremmin kuin et tuolta jostain ylhäältä luennoidaan niitä asioita.

Keskusteleavan tiedonjakamisen etuna voidaan nähdä asian konkretisoituminen ja kuulijoiden tiedon aktiivisempi prosessointi ja omaksuminen. Aktiivisen keskustelun kautta turvallisuus ja vastuullinen asennoituminen arkisessa työssä voivat konkretisoitua paremmin tiedollisella tasolla sekä kuulijan voi olla helpompi työstää ja omaksua tietoa. Yhtäältä ryhmässä keskustelu ja ryhmän antama tuki asian tärkeydelle voi ryhmäpaineena vahvistaa yksilön halukkuutta muuttaa asennetta vastuullisemmaksi ja turvallisuusorientoituneemmaksi.

Sisäisen viestinnän, julkaisujen ja muiden erilaisten painettujen lähteiden vaikutus koettiin hiukan ristiriitaisena, vaikkakin osaltaan tärkeänä. Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa iso osa työntekijöistä tekee paljon työmatkoja Suomessa ja ulkomailla, on tiedon saavutettavuus oltava ajasta ja paikasta riippumatonta. Tällöin sähköinen viestintä, sähköpostitse tai organisaation intrassa, mahdollistavat tiedon saavutettavuuden ajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta sisäinen viestintä koettiin myös haastavana, huomaamattomana ja erityisesti raskaana, jos tiedon määrä per työpäivä on jo ennestään suuri.

H02: – – et viestintä on yleensä kauheen vaikeeta ja sisäisesti sitä tulee yleensä liian vähän. Et tieto ei liiku. Niin sen mä nostaisin kyllä ykköseksi. Sit kuitenkin meillä on aikalailla asiantuntija organisaatio tällä hetkellä ja kaikki on paljon koneella. – – Et se sisäisen viestinnän voi kattoo et milloin se mahtuu omaan aikatauluun. Et se ei oo mikään aikaan tai paikkaan sidottu asia.

H01: Toki on hyvä että on muitakin, jotain intra julkaisuja, julisteita. Se on sitten vähän et lukeeko tai huomaako sillain.

H04: No, kouluttaminen ja sisäinen viestintä sekin on... Ne on ehkä enemmän sellaista kaatamista... päähän kaatamista.

Kouluttaminen erityisesti perehdytyskoulutus koettiin tärkeänä ja merkittävänä keinona erityisesti työsuhteen alussa. Kouluttamisen tärkeys kohdistettiin ryhmään, jolla ei ole aiempaa osaamista tai tietämystä tietystä asiasta. Toisaalta huomioitiin, kuinka luokkahuone kouluttaminen on passiivisempi kuin aktiivinen tiedonjakokanava, jolloin tiedon vaikuttavuuden ja oppimisen saavuttaminen voidaan kokea haastavampana. Lisäksi huomioitiin, kuinka turvallisuus- tai asennekasvatus ei voi jäädä pelkästään koulutusluokkaan, vaan viestiä pitää tulla säännöllisesti muualtakin.

H04: – – ehkä sellaiselle just joka ei oo niin... et tulee sen alan ulkopuolelta. Et ilman muuta sitä pitää kouluttaa ensin ja sit se tavallaan alkaa mennä, kun ihminen sisäistää sen [turvallisuusajattelun] ja alkaa miettii siltä kantilta. Alkuun se on ihan hyvä, myöhemmin sitä koulutusta ei niin enää tarte. Voihan sitä aina muistuttaa asiasta, mut ei se varsinaista koulutusta sit enää kaipaa.

H02: Ja onhan se et jos ei olis mitään koulutusta niin eihän siitä [vastuullisesta asennoitumisesta] tulis yhtään mitään. Niin ku saadaan ne ihmiset siihen istumaan ja kuuntelemaan ja otamaan sitä tietoa vastaan niin se on tosi hyvä keino, mutta siinä pitää olla jotenkin tosi selkeänä, et mitä yritetään sanoa ja sanoa niin että ne ihmiset ymmärtää sen.

Yhtäältä haastatteluissa nousi tiedon vastaanottamisen vapaaehtoisuus sekä kuulijan hallinnantunne ja vapaus päättää tiedon vastaanottamisesta. Toisaalta tiedostettiin tärkeys osata puhua ja keskustella asioista niin, että ne voivat vaikuttaa esimerkiksi asenteisiin.

H02: Et en muista olisko se [turvallisuus] yhdessäkään jäänyt sanomatta ja ettei se oo tullut sellain ylikorostetusti tai pakotettuna vaan se on tullut sellain et se on jo ihmisille selvä asia et turvallisuus ensin. Niin se on tullut sellain luontevalla tavalla.

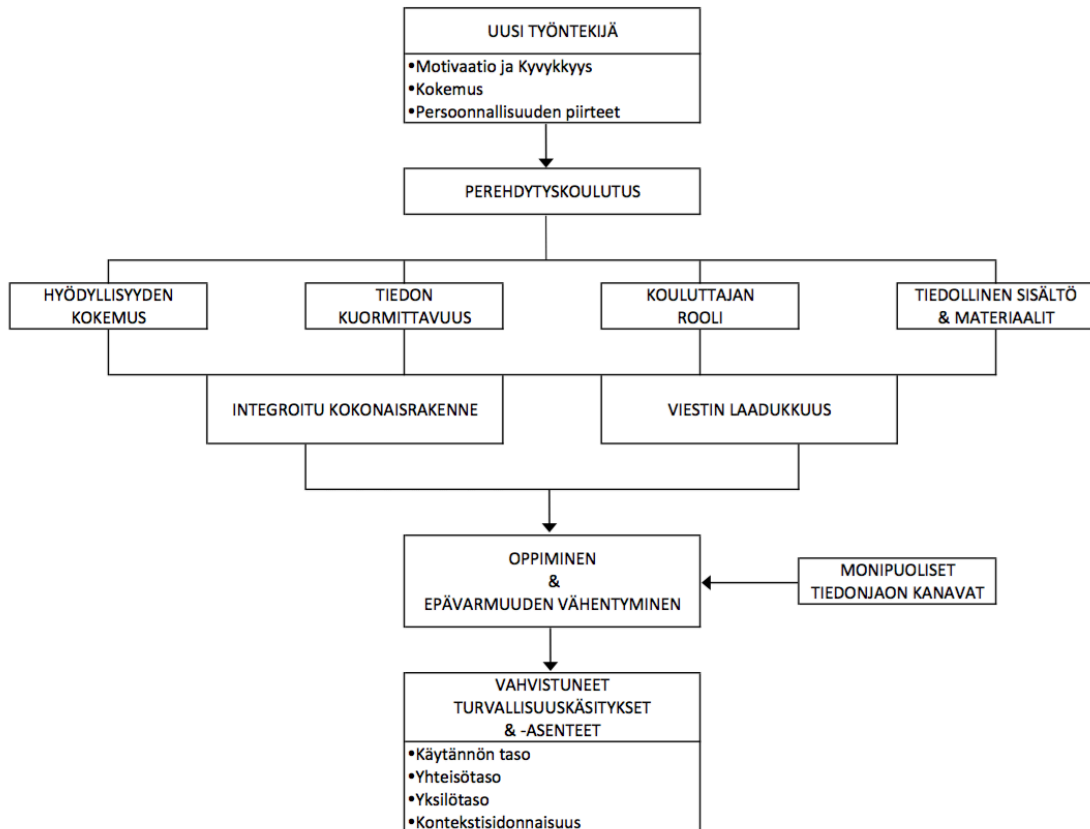
H07: Siitä [turvallisuuskulttuurista] tulee vähän sellainen olo, että siitä puhutaan sen takia että siitä pitää puhua. Että siitä tarvitaan varmaan vielä coachausta vielä jatkossakin, että miten... työkaluja, että puhutaan niistä asioista niin että tuottaa tulosta.

Yksi haastateltavista kuvasi käytännön esimerkin kautta, kuinka rennossa sekä vapaassa ilmapiirissä ja ympäristössä työntekijälähtöisesti keskustellen pystyttiin herättämään työntekijätason halukkuus itse pyrkiä muuttamaan toimintatapojaan ja toimimaan organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti.

H07: Mä oon ollut aikaisemmin samankaltaisten asioiden kanssa tekemisissä.– – Miten tällaiset tuotantotyöntekijät saa tekemään laatua sillä tavalla, ettei niille sanota että 'tää meni väärin'? Että sitä ei saada tarkastamalla. Niin mä rupesin järjestämään kinkereitä. Just sellaista pienryhmä toimintaa ja työntekijöiden kanssa käytiin läpi sellaisessa vapaammassa keskustelussa, että miten he ymmärtää laadun ja tällaiset asiat. Ja he kuvasivat, miten se tapahtuu ja otettiin se sitten käytäntöön ja sehän tuli sitten sitä kautta.

4.5 Yhteenveto

Alla esitetyissä kuvioissa 7 on aineiston pohjalta kuvattu yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Turvallisuuskriittisessä organisaatiossa perehdytyskoulutuksen rooli on sitouttaa uudet työntekijät organisaation turvallisuusarvioihin ja -tavoitteisiin. Tällöin myös turvallisuusnäkökulman on oleellista esiintyä usein ja selkeästi perehdytysjakson aikana. Viestin selkeys sekä tiedon saavutettavuus ja ymmärrettävyys vähentävät uusien työntekijöiden kokemaa epävarmuutta. Tiedon sisäistämisen kautta uusi työntekijä vahvistaa omia turvallisuuskäsityksiään ja -asenteitaan sekä on näin halukas toimimaan organisaation asettamien ohjeiden mukaisesti.



Kuvio 7 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Aineiston perusteella yksilökohtaiset kokemustaustat ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat koulutettavan motivaatioon ja kyvykkyyteen vastaanottaa ja prosessoida tietoa. Yksittäisessä koulutuksessa viestin laadukkuutta ja oppimista voidaan tukea moninaisin tavoin. Tutkimusaineistosta keskeisimmiksi teemoiksi nousivat koulutettavan saama kokemus tiedon hyödyllisyydestä, tiedon kuormittavuus suhteessa aikaan prosessoida tietoa sekä kouluttajan rooli ja koulutusten tiedollinen sisältö ja materiaalit.

Vaikka analysoitava perehdytyskoulutus rakentuu useasti eri koulutuksesta, on perehdytysjakson vaikuttavuuden ja koulutettavien motivaation kannalta tärkeää integroida irralliset koulutukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toimiva ja integroitu kokonaisrakenne, jossa jokaisen yksittäisen koulutuksen osalta on pohdittu tiedon hyödyllisyyttä ja kuormittavuutta, kouluttajan roolia sekä koulutuksen tiedollisen sisällön ja materiaalien ymmärrettävyyttä, vahvistetaan viestin laadukkuutta ja perehdytyskoulutusjakson vaikuttavuutta.

Perehdytyskoulutusjakson jälkeen oppiminen ja epävarmuuden vähentyminen ovat päätavoitteita. Lisäksi tulee tiedostaa eri tiedonjakokanavien rooli osana oppimista ja epävarmuuden vähentämistä. Jakamalla tietoa eri tiedonjakokanavia pitkin lisätään tiedon saavutettavuutta ja viestin vaikuttavuutta. Onnistuneen tiedonjaon jälkeen sekä huomioimalla aktiivisesti uusien työntekijöiden kokemustaustat ja yksilökohtaiset ominaisuudet omaksua ja prosessoida tietoa voidaan olettaa toivotun viestin saavuttavan koulutettavat ja vaikuttavan odotetusti uusien työntekijöiden turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin.

Informantit kokivat turvallisuuskäsitteiden henkilökohtaisesti tuttuina, organisaatiolle merkityksellisenä ja tärkeänä teemana sekä ennen että jälkeen perehdytyskoulutuksen. Toisaalta turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri koettiin haastavina ja kompleksisina teemoina kuvata ja tuoda esille konkreettisella tasolla. Lisäksi haastateltavien ymmärrys pohjautui enemmän tai vähemmän heidän aiempiin kokemuksiin ja sieltä saamiinsa käsityksiin turvallisuudesta ja turvallisuuskulttuurista.

Tutkimusaineiston perusteella perehdytyskoulutuksessa jaettavan turvallisuuskasvatuksen haasteena on viestin epäselvyys ja riittämättömyys, jolloin perehdytyskoulutus ei onnistu toivotusti vähentämään tulokkaiden epävarmuuden tunnetta. Tällöin epätietoisuus johtaa tärkeän asian puutteelliseen tiedostamiseen ja huomioimiseen, mikä ei myöskään aja turvallisuuskriittisen organisaation tavoitteita vastuullisesta ja riskitietoisesta henkilöstöstä. Perehdytyskoulutuksen tulisikin vähentää epä-

varmuutta huomioimalla kuulijoiden eri kokemustaustat sekä täydentää kuulijoiden aiempia turvallisuuskäsityksiä liittämällä turvallisuus vahvemmin nykyiseen kontekstiin ja kuvaamalla turvallisuus niin käytännön, yhteisö- kuin yksilötasolla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata perehdytyskoulutus merkityksellisenä tapahtumana osana uuden työntekijän sosialisoitumista ja sitoutumista organisaatioon. Erityisesti turvallisuuskriittisessä organisaatiossa perehdytyskoulutuksen tavoitteenasetanta ja koulutusten vaikuttavuus korostuvat, sillä turvallisuuskriittisellä organisaatiolla on mahdollisuus perehdytyskoulutuksen kautta vaikuttaa uusien työntekijöiden turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin sekä sitouttaa tulokkaat osaksi organisaation turvallisuuskulttuuria.

Tutkimus tukee näkökulmaa, jonka mukaan uuden työntekijän saapuessa organisaatioon ensimmäisillä viikoilla ja kuukausilla on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen ja sosialisoitumisen kannalta (Acevedo & Yansey 2011, 351). Tutkimuksen olettamana positiivinen kokemus työsuhteen alussa tukee työntekijän halukkuutta ja motivaatiota sitoutua organisaation turvallisuustavoitteisiin ja toimia organisaation pitkäaikaisena jäsenenä.

Tutkimusteeman monitieteellisyys, moniulotteisuus ja moninäkökulmaisuus korostuivat erityisesti tutkimuksen teoriaosuudessa (osio 2). Yhtäältä tiedostettu lisätutkimuksen tarve ja teemojen kompleksisuus näkyivät käsitteiden ja sosiaalisten prosessien puutteellisena määrittelynä sekä mallien ja kuvioden monitasoisuutena ja puutteellisena käytännön tason testauksena. Tätäkin tutkimusta tehdessä on kauttaaltaan tiedostettu teemojen prosessinomaisuus ja pidempiaikaisuus. Lisätutkimuksena tämän tutkimuksen empiirinen osuus rajattiin analysoimaan luokkahuoneessa tapahtuvaa koulutamista, asennemuutosta sekä tähän liittyviä vaikuttavuustekijöitä.

Tässä tutkimuksessa analysoitu perehdytyskoulutus on laajuudeltaan kattava ja hyvin intensiivinen. Tällöin myös riskinä on tiedon liiallinen kuormittavuus ja viestin heikkeneminen. Pyrittäessä vaikuttavaan kouluttamiseen on koulutuksen viestin oltava vahva ja selkeä (Petty & Cacioppo, 1986, 132–133). Tämän tutkimuksen mukaan erityisesti turvallisuuskriittisessä organisaatiossa, kun pyritään vaikuttamaan kuulijoiden turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin, on perehdytyskoulutuksesta annettavan viestin vahvuutta ja selkeyttä tärkeä korostaa. Tällöin koko organisaation, koulutuksia suunnittelevien ja jokaisen kouluttajan tulee tiedostaa perehdytyskoulutukselle asetetut tavoitteet.

Toiseksi tutkimusaineiston perusteella uusi työntekijä käsittelee saamansa tiedon vanhojen käsitystensä ja kokemustensa pohjalta. Jos koulutuksen viesti ei ole ollut riittävän vahva ja selkeä, tulokas määrittelee turvallisuuskulttuurin aiempien kokemustensa pohjalta tai liittää käsitteen hänelle yksiselitteisempään kontekstiin. Perehdytyskoulutuksen tulisikin vähentää epävarmuutta huomioimalla kuulijoiden eri kokemustaustat sekä täydentää kuulijoiden aiempia turvallisuuskäsityksiä liittämällä turvallisuus vahvemmin nykyiseen kontekstiin ja kuvaamalla turvallisuus niin käytännön, yhteisökuin yksilötasolla.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty monimenetelmällinen tutkimusmetodi on yhä kiistelty aihe tiedeyhteisön keskuudessa, mutta analysoitaessa kompleksia, moniulotteisia ja moninäkökulmaisia prosesseja myös monimenetelmällisen tutkimusaineiston merkitys korostuu. Tieteellinen yhteisö tiedostaakin tarpeen kehittää uusia menetelmiä, malleja ja työkaluja hyödyntää ja analysoida paremmin monimenetelmällistä aineistoa (Noe ym. 2014, 265; Schein 2015, 16).

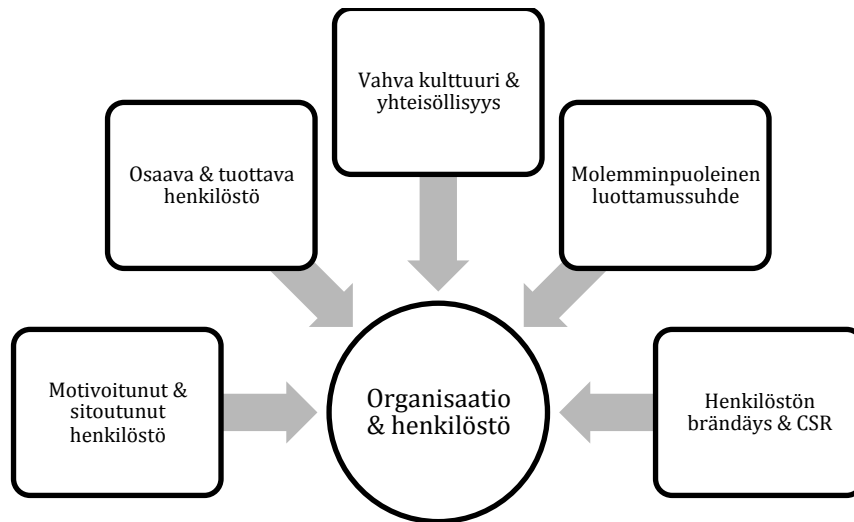
Tässä tutkimuksessa hyödynnetty monimenetelmällinen tutkimusaineisto vahvistaa kokemusta monipuolisen aineiston hyödyllisyydestä. Yhtäältä tutkimus kannustaa ennakkoluulottomasti ja rohkeasti muitakin tutkijoita, yli tieteellisten rajojen, hyödyntämään ja yhdistelemään luovasti eri tutkimusmenetelmiä. Aineiston analysointivaiheessa tavoitteena oli saavuttaa eri aineistojen välinen integrointi ja keskinäinen keskustelu, jolloin tässä tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja aineiston analysointistrategiaa voidaan hyödyntää ja kehittää eteenpäin muissa tutkimuksissa.

5.2 Tutkimuksen käytännön kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena on korostaa laadukkaan perehdytyskoulutuksen merkitystä osana menestyvää liiketoimintaa. Työn monimutkaistuessa, teknologian ja erilaisten riskien ja uhkien lisääntyessä henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen on oleellinen osa turvallista ja menestyvää liiketoimintaa. Toiseksi globalisaation seurauksena työvoiman voimakas ja nopea liikkuvuus on haaste ja kulu organisaatioille, jolloin laadukkaan perehdytyksen merkitys ja positiivinen kokemus työsuhteen alussa toimivat oleellisina strategioina sitouttaa työntekijät organisaatioon.

Käytännön tasolla kiire, resurssit ja budjetointi heikentävät organisaation oppimista sekä voivat vähentää halukkuutta panostaa enempää resursseja henkilöstön kouluttamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on ollut herätellä käytännön tasoa. Organisaatioiden tulisi nähdä henkilöstön kouluttami-

nen ja kehittäminen kannattavana investointina tulevaisuuteen, joka hyvin toteutettuna maksaa itse-
nä takaisin vahvana kulttuurina, henkilöstön sitoutuneisuutena ja hyvinvointina, kilpailuetuna sekä
organisaation maineen ja imagon vahvistumisena. Henkilöstön kouluttamisen ja henkilöstön hyvin-
vointiin ja osaamiseen panostamisen voidaan nähdä myös organisaation brändinä sekä yhteiskunta-
vastuullisena tekona (CSR), jolla sidosryhmät saadaan kiinnostumaan organisaatiosta (kuvio 8).
(esim. Saks & Ashforth 1997; Kupias & Peltola 2009; Noe ym. 2014; Laberge ym. 2014.)



Kuvio 8 Laadukkaan perehdytyskoulutuksen edut

Tämän tutkimuksen sekä aineiston pohjalta tehtyjen käytännön kehitysehdotusten kautta, luokka-
huoneessa tapahtuvan perehdytyskouluttamisen ja sen vaikuttavuuden nähdään rakentuvan suu-
remmista teemoista, joiden alle on listattu pieniä, konkreettisia käytännön kehitystoimia. Voidaan-
kin kuvainnollisesti todeta, kuinka luokahuoneessa tapahtuvan koulutuksen vaikuttavuus rakentuu
pienemmistä puroista, joista lopulta kasvaa suuri joki.

Tutkimusaineiston perusteella keskeisimmät kehityskohteet analysoidusta perehdytyskoulutuksesta
on esitelty taulukossa 8. Kyseiset kehityskohteet voivat esiintyä yleisesti muissakin koulutuksissa
yli organisaatio- ja toimialarajojen, jolloin samoja kehityskohteita voidaan huomioda ainakin osit-
tain toisessa kontekstissa. Oleellista on kuitenkin tiedostaa eri perehdytyskoulutusten tavoitteet,
laajuus, kesto ja kattavuus, jotka osaltaan vaikuttavat perehdytysjakson kehittämistyössä.

Taulukko 8 Perehdytyskoulutuksen käytännön tason kehitysehdotukset

Kehityskohde	Kehitystoimenpiteet
Yleisön luonteen huomioiminen ja aktiivisen kouluttaja-koulutettava-suhteen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Sovittu yhteinen käytäntö/ohjeistus <ul style="list-style-type: none"> • Taustojen, kokemusten ja osaamisen kartoittaminen erityisesti teknisimmissä koulutuksissa • Tutustuminen ja kiinnostuksen osoittaminen • Tilan hyödyntäminen • Panostetaan ryhmäytymiseen perehdytyskoulutuksen alussa
Kouluttaja(t)	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisten kouluttajien kouluttaminen: <ul style="list-style-type: none"> • Pedagoginen osaaminen • Viestin selkeys • Kuulijoiden kiinnostuksen herättäminen ja oppimisen mahdollistaminen • Yleisön luonteen huomioiminen • Vaikuttavan kouluttamisen piirteet ja mahdollistaminen • Kouluttajan roolin määrittely osana vaikuttavaa kouluttamista
Koulutusmateriaalit	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdytyspaketti: <ul style="list-style-type: none"> • Perehdytyskoulutuksen rakenne, tavoitteet ja koulutuskuvaukset • Ensimmäisten viikkojen muistilista • Lista keskeisistä lähteistä ja linkeistä • Keskeiset käsitteet englanniksi ja suomeksi • Tärkeät yhteystiedot • PowerPoint: <ul style="list-style-type: none"> • Rakenteen selkeyttäminen (sis. aloitus, tavoitteet, turvallisuus, yhteenveto, lopetus) • Tiedon määrä per dia minimoitu • Lyhenteiden ja vaikeiden sanavalintojen minimointi • Kuvien hyödyntäminen • Materiaalien saatavuuden helpottaminen: <ul style="list-style-type: none"> • Yhteenkoonti • Suorat linkit • Ohjeistaminen
Tiedollisen sisällön merkityksellistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyödynnettävät merkityksellistämisenkeinot: <ul style="list-style-type: none"> • Käytännön esimerkit • Case-esimerkit • Tarinat • Toivotun ja ei-toivotun käytöksen mallintaminen • Kontekstin kuvaus ja merkityksellistäminen • Teeman liittäminen läheisesti organisaation arkeen

Taulukko 8 jatkuu

Koulutusten integrointi	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolisten koulutusmetodien hyödyntäminen: <ul style="list-style-type: none"> • E-oppiminen • Kirjalliset ohjeet • Ryhmätyöskentely ja aktiiviset koulutusmenetodit • Koulutusten tietosisältöjen täsmentäminen: <ul style="list-style-type: none"> • Toistojen ja päällekkäisyyksien poistaminen • Koulutusten kestojen täsmentäminen: <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen kesto suhteessa teeman tärkeyteen • Koulutusten tiivistäminen/yhdistäminen • Koulutuksen sijainti suhteessa muihin koulutuksiin: <ul style="list-style-type: none"> • Pohjustus → käytäntö • Koulutuksen ajankohdan siirtäminen myöhemmäksi: <ul style="list-style-type: none"> • Teemaan tutustuminen ennen koulutusta • Ensimmäisten viikkojen kuormittavuuden vähentäminen • Koulutusten kohdentaminen tietyille ryhmälle, itseopiskelu ja hyväksilukeminen
Turvallisuusnäkökulma	<ul style="list-style-type: none"> • Jokaiseen koulutukseen sisällytettävä turvallisuus-dia • Turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin konkretisoiminen käytännön tasolla • Tunteita herättävän tiedon hyödyntäminen • Tiedon merkityksellistämisen keinojen hyödyntäminen • Kontekstisidonnaisuuden määrittely • Yksilön vastuun kuvaus ja konkretisointi osana yhteisöä
Koulutuspalautte ja vaikutavuuden arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteen kerääminen <ul style="list-style-type: none"> • Palautteen kerääminen heti koulutuksen/koulutuspäivän jälkeen vs. perehdytysjakson jälkeen • Ryhmän palautekeskustelu • Kouluttajien henkilökohtaisen palautteen kerääminen • Osaamisen testaus/todentaminen koulutuksen jälkeen <ul style="list-style-type: none"> • Kirjallinen/monivalintatesti • Lyhyt kirjelmä opituista asioista, koulutuksen hyödyistä ja käytännön tason implikaatioista • Ryhmäkeskustelu osana perehdytyskoulutusta

Selkeästi teknisemmät ja materiaalisemmat tekijät ovat helpommin toteutettavissa, mutta puhuttaessa yksilöistä osana heterogeenistä yleisöä ovat muutoksetkin kompleksisimpia ja vaikeammin saavutettavissa. Tärkeintä onkin löytää tasapaino yleisön eri ääripäiden välillä. Viestin saavutettavuuden kannalta olisikin oleellista painottaa kokemustaustaltaan heikommassa olevaa osaa yleisöstä, koska usein koulutus on tälle ryhmälle merkittävämmässä roolissa kuin jo vahvan kokemustaustan osaajille. Yhtäläillä, mitä homogeenisempi yleisö on, sitä helpommin koulutus on kohdennettavissa tietyille ryhmälle.

Vaikka kouluttamisen vaikuttavuutta on hankala käytännössä tai edes tieteellisesti todentaa, on organisaatioiden käytännön tasolla yhä tärkeämpi arvioida koulutustensa vaikuttavuutta. Tehdyn tutkimuksen perusteella organisaation on ensinnäkin oleellista arvioida eri vaikuttavuustekijöitä osana perinteistä luokkahuonekouluttamista ja niiden toteutumista. Toiseksi koulutettavilta sekä kouluttajilta saatu suullinen ja kirjallinen palaute on organisaaton ehkä jopa arvokkain ja tehokkain tapa kehittää koulutusohjelmiaan ja arvioida koulutustensa vaikuttavuutta. Palautteen keräämisessä on oleellista tiedostaa palautteen laadukkuus ja kattavuus sekä pyrkiä siten arvioimaan kattavasti eri palautteen keruumenetelmiä.

Kolmanneksi vaikuttava kouluttaminen ei synny pelkästään luokkahuoneessa tai ohjekirjasta lukemalla. Johdon, henkilöstön ja koulutettavien asenteilla on merkitystä pyrittäessä vaikuttavaan kouluttamiseen ja saavuttamaan kouluttamiselle asetetut tavoitteet. (Holton 1996, 2005.) Organisaation olisikin tärkeä kartoittaa yhteisössä olevia käsityksiä ja asenteita sekä odotuksia ja toiveita kouluttamista kohtaan. Mikä ja minkälainen kouluttaminen on hyödyllistä? Miten ja mistä tietoa jaetaan? Kuinka tehokkaasti oppittua voi hyödyntää käytännön tasolla ja mitkä ovat esteenä opitun siirtymiselle käytäntöön?

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tämäkin tutkimus omaa tietyt rajoitteet, jotka vaikuttavat tutkimuksen validiteettiin. Tutkimusprosessin alussa tehdyt rajaukset ja valinnat ovat vaikuttaneet tutkimuksen aineiston laajuuteen ja analysoinnin yleistettävyyteen. Onkin tärkeää tiedostaa, kuinka tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä, vaan tiedostetaan tarve lisätutkimukselle.

Tutkimusprosessin alusta alkaen huomioitiin oletamus, jonka mukaan vahva ymmärrys turvallisuudesta ja organisaatioon turvallisuuskulttuurista vaatii pidemmän aikajänteen sekä mahdollisuuden työskennellä aidossa työympäristössä. Yhtäältä on tiedostettu perehdytyskoulutuksen epärealistinen luonne, jolloin vasta arkisessa työympäristössä ja osana työyhteisöä uusi työntekijä voi sisäistää todellisen organisaatiokulttuurin. Kolmanneksi yksilöiden asenteiden analysointi ja todentaminen vaatii pidempiaikaista ja kattavampaa seuranta.

Koska tutkimusaineiston keruu rajoittui kestämaan reilut kaksi kuukautta, tutkimusta ei voida kutsua pitkäkestoiseksi tutkimukseksi. Näin ollen tutkimuksessa ei ole ollut mahdollista huomioida oletettavia pitkän aikavälin kehitysjatkeita tai muutoksia uuden työntekijän asenteissa ja turvallisuuskäsityksissä. Täten ei myöskään ole huomioitu, kuinka informanttien asenteet näkyvät heidän käytöksessään arkisessa työympäristössä tai kuinka sosiaalinen yhteisö vaikuttaa tulokkaaseen perehdytyskoulutuksen jälkeen.

Tutkimusaineiston pohjalta onkin mahdotonta tehdä tiukkoja väittämiä informanttien todellisista asenteista, sillä kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella informantti antaa vain rajatun kuvan itsestään. Oletetusti yksilöiden asenteet konkretisoituvat vasta käytöksessä ja toiminnassa pidemmällä aikajänteellä. Täten informanttien asenteiden analysointi tässä tutkimuksessa on hyvin rajattua.

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta en nähnyt oleellisena pidentää aineistonkeruuta. Tutkimuksen tavoitteiden ja tehtyjen rajausten jälkeen ajallisesti keskeisintä on analysoida aikaa juuri ennen uuden työntekijän saapumista organisaatioon, työsuhteen alussa käytävää perehdytyskoulutusjaksoa sekä tulokkaiden kokemuksia heti perehdytyskoulutuksen jälkeen. Monimenetelmällinen tutkimusaineisto mahdollisti suurimmalta osin tutkimusaineiston keruun perehdytyskoulutuksen aikana sekä ennen että jälkeen perehdytyskoulutusjakson.

Kyselytutkimuksen laajuuden kannalta aineistonkeruuta olisi kannattanut pidentää. Koska aineistonkeruu rajoittui kestämaan vain muutaman kuukauden, oli kyselytutkimus mahdollista toteuttaa vain uusille työntekijöille, jotka aloittavat organisaatiossa aineiston keruun aikana. Tästä johtuen kyselytutkimuksen otanta jäi hyvin pieneksi (N=12), mikä myös rajoitti kyselytutkimuksen analysointia ja hyödyntämistä.

Tutkimuskyselyn kattavuus ja yhtäältä aineiston luonne olisikin tullut vahvistaa jo aineistonkeruuta ja tutkimusprosessin aikataulua suunnitellessa. Luultavasti pidentämällä aineistonkeruuta sekä kattavammalla kyselytutkimuksen otannalla olisi paremmin pystytty analysoimaan aikaa ennen perehdytyskoulutusta, jolloin myös keskustelu kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden välillä olisi voinut olla tuloksellisempi.

Kyselytutkimus valikoitui ennakkoaineistoksi organisointi- ja aikarajoitteiden sekä menetelmän tehokkuuden vuoksi. Kuitenkin jo tutkimusprosessin alussa tiedostin kyselytutkimuksen rajallisuuden, jolloin toisena vaihtoehtona olisi ollut järjestää teemahaastattelut sekä ennen että jälkeen perehdytyskoulutuksen. Tällöin teemahaastatteluista saatu kattavampi aineisto olisi mahdollisesti voinut tukea paremmin lyhytkestoisesta tutkimusta.

Toimeksiantoyrityksen anonymiteetin suojaaminen sekä uusien työntekijöiden epävarma asema uudessa organisaatiossa huomioitiin tutkimusprosessin alusta alkaen. Tutkimusaineiston keruuta suunnitellessa oli tärkeä huomioida uusien työntekijöiden mahdollinen haluttomuus osallistua tutkimukseen tai pyrkiä vastaamaan kysymyksiin niin sanotusti ideaalilla sekä organisaation tai omaa etua tavoittelevilla vastauksilla.

Tutkimusetiikan nimissä olikin perusteltua pitää tutkimukseen osallistujien identiteetit salattuina. Tutkimuksen tuloksia kirjatessa oli myös tärkeä arvioida tietoja, mitä tutkimukseen osallistujista tai tietyistä koulutuksista voitiin antaa, jottei tiedon jakaminen heikentäisi informanttien anonymiteettisuoja. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei mainita tutkimukseen osallistuneiden sukupuolta, työnimikkeitä tai tiimejä organisaatiossa. Lisäksi perehdytyskoulutuksen yksittäisiä koulutuksia ei ole tutkimuksessa haluttu tunnistettavasti eritellä.

Jotta tutkimukseen osallistujien vastaukset vastaisivat mahdollisimman paljon heidän todellisia käsityksiä ja asenteita, pyrin rakentamaan luottamussuhdetta informantteihin aineiston keruun alusta alkaen. Tutkimusprosessin aikana koin vastaanoton informanttien puolesta positiivisena, joka näkyi muun muassa aktiivisena osallistumisena tutkimukseen.

Jokaiselle informantille, joka läheisesti osallistui tutkimuksen aineiston keruuvaiheeseen ennakoon, avoimesti ja henkilökohtaisesti ilmaistiin tutkimusprosessi, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen tarkoitus ja informanttien rooli tutkimuksen aineistossa. Erityisesti tammikuun perehdytyskoulutuksen aikana pystyin luomaan myös sosiaalista kuuluvuutta, niin sanottua jäsenyyttä, informantteihin, koska havainnoijan roolin lisäksi omaksuin myös koulutettavan roolin.

Tutkimuksen esittely ja merkitys organisaatiolle ilmaistiin organisaation henkilöstölle sisäisen viestinnän kautta. Organisaatiolle sekä tutkimukseen osallistuville tutkimustavoitteita avattiin vain yleisellä tasolla. Tällä pyrittiin ehkäisemään vastauksia, jotka informantti olisi saattanut kokea ideaalei-

na tai toivottuina, mikä olisi tällöin vaikuttanut heikentävästi tutkimuksen validiteettiin. (Koskinen ym. 2005, 88–89).

Avoimuudella ja luottamuksellisella kanssakäymisellä koin saavuttaneeni hyvän suhteen informanttien kanssa, jolloin kyselyn vastausprosentti (86 %) pysyi korkeana ja uusista työntekijöistä kukaan ei kieltäytynyt haastattelupyynnöistä.

Tutkimuksen käytännönläheisyys mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen käytännön tasolla. Kun arvioidaan luokkahuoneessa tapahtuvaa kouluttamista, ovat tässäkin tutkimuksessa esille tuodut vaikuttavuustekijät mahdollista ja myös oleellista huomioida muissakin koulutus- ja opetustilanteissa. Täten tutkimuksen esille tuomia vaikuttavuustekijöitä sekä osittain tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa yli toimialarajojen. Henkilöstön turvallisuustietoisuuden lisääminen koskettaa erityisesti turvallisuuskriittisiä organisaatioita, mutta myös oletetusti yhä laajemmin muitakin organisaatioita ja toimialoja. Täten tutkimuskontekstin tai turvallisuuskäsitteiden ei nähdä liikaa rajoittavan tutkimustulosten ja tutkimuksen turvallisuuskäsitteiden hyödyntämistä muissakin organisaatioissa.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tarve tutkimuksessa esiintyneiden teemojen jatkotutkimukselle on yleisesti tiedostettu. Uusia tutkimusmenetelmien ja rohkeiden kokeilujen koetaan olevan tarpeen, jotta ymmärrys ja tieteellinen todentaminen käsiteltyjen teemojen suhteen saadaan sysättyä eteenpäin. Lisäksi tarve saada pitkäkestoista ja monimenetelmällistä tutkimusta on koettu tarpeellisenä tutkittaessa kompleksista tutkimuskohdetta. (Noe ym. 2014, 265; Schein 2015, 16.) Vaikeastiymmärrettävyys, kompleksisuus ja moninäkökulmaisuus korostuvat juuri pyrittäessä ymmärtämään sosiaalisia prosesseja sekä mikro- että makrotasolla.

Jatkotutkimuksena olisikin oleellista tehdä pidempiaikaisempaa havainnointia organisaatiossa. Selkeä jatkumo tutkimukselle olisi haastatella tämän tutkimuksen informantit uudelleen vuoden päästä, jolloin kartoitettaisiin heidän sen hetkisiä kokemuksia organisaation turvallisuuskulttuurista ja turvallisuusasenteista. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin arvioida, kuinka hyvin työntekijät ovat päässeet osaksi organisaation yhteisöä, jolloin myös voidaan puhua joko onnistuneesta tai puutteellisesta sosialisoitumisesta sekä kuinka sosialisoituminen on vaikuttanut työntekijän turvallisuuskäsi-

tyksiin ja -asenteisiin. Toisaalta ajan kuluessa informantin käsitykset perehdytyskoulutuksesta ja sen hyödyllisyydestä voivat muuttua, jolloin yleinen asenne henkilöstön kouluttamista ja kohtaan on yhtäältä voinut muuttua.

Lisäksi tutkimuksellisesti havainnoivaa olisi analysoida, kuinka uuden työntekijän epärealistiset käsitykset uudesta organisaatiosta ja sen kulttuurista ovat muuttuneet työntekijän päästessä osaksi todellista organisaatiokulttuuria. Yhtäältä ymmärtää, kuinka arkinen työ, työyhteisö ja organisaatio ovat vaikuttaneet työntekijän turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin tai kuinka käsitykset henkilöstön kouluttamisesta tai työskentelystä turvallisuuskriittisessä organisaatiossa ovat muuttuneet.

Valitsemalla eri statuksen omaavat informantit, voidaan samoja teemoja tutkittaessa saada uutta näkökulmaa henkilöstön kouluttamiseen ja turvallisuuskäsityksiin ja -asenteisiin. Selkeästi tunnistettavat kaksi ryhmää olisivat informantit esimiestasolta sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset konsultit. Esimiestasoa tutkittaessa korostuisi erityisesti esimiesten vastuullinen ja esimerkillinen rooli alemmille hierarkiatasoille. Kun taas sisäisten ja ulkoisten konsulttien kohdalla olisi oleellista analysoida, kuinka konsultit saadaan noudattamaan organisaation turvallisuusohjeita sekä toimimaan vastuullisesti, ilman organisaation tarvetta tai edes mahdollisuutta sitouttaa ja sosialisoida ryhmää osaksi organisaation yhteisöä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Acedo, F. J., Barroso, C. & Galan, J. L. (2006). The resource based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621–636.
- Acevedo, J. M. & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23 (5), 349–354.
- Aiken, L.R. (2002). *Attitudes and Related Psychosocial Constructs. Theories, Assessments, and Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 1–33.
- Albarracin, D. & Wyer, R. S. (2000). The cognitive impact of past behaviour: Influence on beliefs, attitudes, and future behavioural decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (1), 5–22.
- Alliger, G. M. & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's level of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42 (2), 331–342.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. B. & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27 (2), 138–155.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31–46.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1–26.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 497–505.
- Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1), 9–22.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294–311.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (59), 730–743.

- Chapman, L. J., Murphy, D. J., Kiernan, N. E. & Goldenhar, L. (1996). An improved model for professional conferences and workshops. *American Journal of Industrial Medicine*, 29 (4), 342–345.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A. & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 835–847.
- Clegg, W. H. (1987). Management training evaluation: an update. *Training and Development*, 41 (2), 65–71.
- Cole, B. L. & Brown, M. P. (1996). Action on worksite health and safety problems: a follow-up survey of workers participating in a hazardous waste worker training program. *American Journal of Industrial Medicine*, 30 (6), 730–43.
- Colquitt, J. A. & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 654–665.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678–707.
- Cooper, M. & Cotton, D. (2000). Safety training - a special case? *Journal of European Industrial Training*, 24 (9), 481–490.
- Cooper, M. D. & Phillips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*, 35 (2004), 497–512.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1995). Solid ground in the wetlands of personality: A reply to Block. *Psychological Bulletin*, 117 (2), 216–220.
- Cox, S. J. & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34, 111–129.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: SAGE.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J. Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 443–56.
- Daniellou, F., Simard, M., Boissières, I. (2011). *Human and Organizational Factors of Safety: State of the Art*. Toulouse: FonCSI.
- Dedobbeleer, N. & Beland, F. (2003). Is risk perception one of the dimensions of safety climate? Teoksessa: Feyer A. & Williamson A. (toim.) *Occupational Injury: Risk Prevention and Intervention*. London: Taylor & Francis, 73–81.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 80–88.

- Diaz, R. I. & Cabrera, D. D. (1997). Safety climate and attitudes as evaluation measures of organizational safety. *Pregamon*, 29 (5), 643–650.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Donald, I. & Canter, D. (1994). Employee attitudes and safety in the chemical industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 7 (3), 203–208.
- Falcione, R. L. & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. Teoksessa. Goldhaber G. M & Barnett G. A. (toim.) *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex, 151–169.
- Fam, I. M., Nikoomaram, H. & Soltanian, A. (2012). Comparative analysis of creative and classic training methods in health, safety and environment (HSE) participation improvement. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 25 (2012), 250–253.
- Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training: Reframing the research agenda. Teoksessa I. L. Goldstein (toim.) *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 376–416.
- Filho, A., Andrade, J. & Marinho, M. (2010). A safety culture maturity model for petrochemical companies in Brazil. *Safety Science*, 48 (2010), 615–624.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 34 (2000), 177–192.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weisbein, D. A. & Gully, S. M. (1998). Relationship of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 218–233.
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66–70.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15–31.
- Goertz, G. & Mahoney, J. (2012). *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216–1229.
- Granot, H. (1998). The human factor in industrial disaster. *Disaster Prevention and Management*, 7 (2), 92–102.
- Grau, R., Martinez, I. M., Agut, S. & Salanova, M. (2002). Safety attitudes and their relationship to safety training and generalised self-efficacy. *International Journal of Occupational*, 8 (1), 23–35.

- Greenwald, A. G. (1989) Why are attitudes important. Teoksessa Pratkanis, A. R., Breckler, S. J., Greenwald, A. G. (toim.) *Attitude Structure and Function*. Hoboken: Taylor and Francis 2014, 1–10.
- Griffin, A. E. C, Colella, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 453–474.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34 (2000), 215–257.
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk Analysis*, 30 (10), 1466–1480.
- Harrison J. K. (1992) Individual and combined effects of behavior modelling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*. 77 (6), 952–962.
- Harvey, J., Bolam, H., Gregory, D. & Erdos, G. (2001). The effectiveness of training to change safety culture and attitudes within a highly regulated environment. *Personnel Review*, 30 (6), 615–636.
- Herold, D. M., Davis, W., Fedor, D. B. & Parsons, C. K. (2002). Dispositional influences on transfer of learning in multistage training programs. *Personnel Psychology*, 55 (4), 851–869.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hollnagel, E. (2004). *Barriers and Accident Prevention*. Aldershot: Ashgate.
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37–54.
- Holton, E. F., Bates, R.A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333–360.
- Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5–21.
- Huhtala, H. & Kuokkanen, A. (2007). Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus*, 2/2007, 5 vsk.
- James, N. & Busher, H. (2006). Credibility, authenticity and voice: dilemmas in online interviewing. *Qualitative Research*, 6 (3), 403–420.
- Jaynti, E. B. (2011). Through a different lens: A survey of linear epistemological assumptions underlying HRD models. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 101–114.
- King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Los Angeles: SAGE.

- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3–9.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. Teoksessa R. L. Craig (toim.) *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill, 301–319.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Invited reaction: Reaction to Holton article. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 23–25.
- Kirkpatrick J. D. & Kirkpatrick W. K. (2016) *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Alexandria: ATD Press, ix–xvii.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset Menetelmät Kauppätieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kupias P. & Peltola R. (2009) *Perehdyttämisen pelikentällä*. Tampere: Palmenia.
- Laberge, M., MacEachen, E. & Calvet, B. (2014). Why are occupational health and safety training approaches not effective? Understanding young worker learning processes using an ergonomic lens. *Safety Science*, 68 (2014), 250–257.
- Lamontagne, A. D., Kelsey, K. T., Ryan, C. M. & Christiani, D.C. (1992). A participatory workplace health and safety training-program for ethylene-oxide. *American Journal of Industrial Medicine*, 22 (5), 651–664.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, M. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53 (3), 563–593.
- Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. Teoksessa Thomas S. (toim.) *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions*, Norwood, NJ: Ablex, 105–113.
- Little, B. (2014). Best practices to ensure the maximum ROI in learning and development. *Industrial and Commercial Training*, 46 (7), 400–405.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226–251.
- Maitland, A. (2011). Attitude Measurement. Teoksessa Lavrakas P. J. (toim.) *Encyclopedia of Survey Research Methods*. United States of America: SAGE Publications Ltd, 38–39.
- Malhotra, N. K. (2011). Questionnaire Design and Scale Development. Teoksessa *The Handbook of Marketing Research*. California: SAGE Publications Inc, 83–94.

- Mathieu, J. E., Tannebaum, S. I. & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35 (4), 828–847.
- Mitchell, K.N. (1994) Putting evaluation to work for human resource development. *Public Productivity and Management Review*. 18 (2), 199–215.
- Molina-Azorin, J. F., Bergh, D. D., Corley, K. G. & Ketchen, D. J. (2017). Mixed Methods in the Organizational Sciences: Taking Stock and Moving Forward. *Organizational Research Methods*, 20 (2), 179–192.
- Murray, L. W. & Efendioglu, E. M. (2007). Valuing the investment in organizational training. *Industrial and Commercial Training*, 39 (7), 372–379.
- Naquin, S. S. & Holton, E. F. III. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (4), 357–376.
- Niskanen, T. (1994). Safety climate in the road administration. *Safety Science*, 17, 237–255.
- Noe, A. R. & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39 (3), 497–532.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M. & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275.
- O’Cathain, A., Murphy, E. & Nicholl, J. (2007). Integration and Publications as Indicators of “Yield” From Mixed Methods Studies. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2), 147–163.
- O’Toole, M. (2002). The relationship between employees’ perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 33 (2002), 231–243.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Pettersen, K.A. and Aase, K. (2008). Explaining safe work practices in aviation line maintenance. *Safety Science*, 46 (3), 510–519.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–204.
- Pidgeon, N. (1998). Safety culture: key theoretical issues. *Work & Stress*, 12 (3), 202–216.
- Pidgeon, N. F. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22 (1), 129–140.
- Ployhart, R. E. (2012). The Psychology of Competitive Advantage: An Adjacent Possibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (1), 62–81.

- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36 (1), 127–150.
- Praslova, L. (2010). Adaptation of Kirkpatrick's four level model of training criteria to assessment of learning outcomes and program evaluation in Higher Education. *Springer*, 22, 215–225.
- Pratkanis, A. R. (1989) *The Cognitive Representation of Attitudes*. Teoksessa Pratkanis, A. R., Breckler, S. J., Greenwald, A. G. (toim.) *Attitude Structure and Function*. Hoboken: Taylor and Francis 2014, 71–98.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320, 768–770.
- Reiman, T. (2011). Understanding maintenance work in safety-critical organisations – managing the performance variability. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 12 (4), 339–266.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskriittiset organisaatiot: Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen*. Helsinki: EDITA.
- Reiman, T. & Rollenhagen, C. (2011). Human and organizational biases affecting the management of safety. *Reliability Engineering and System Safety*, 96 (2011), 1263–1274.
- Ren, J., Jenkinson, I., Wang, J., Xu, D. L. & Yang, J. B. (2008). A methodology to model causal relationships on offshore safety assessment focusing on human and organizational factors. *Journal of Safety Research*, 39 (2008), 87–100.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 211–225.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Sanne, J.M. (2008). Framing risks in a safety-critical and hazardous job: risk taking as responsibility in railway maintenance. *Journal of Risk Research*, 11 (5), 645–657.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2015) *Organizational Psychology Then and Now: Some Observations*. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2, 1–19.
- Simon, S. J., Grover, V., Teng, J. T. C. & Whitcomb, K. (1996). The relationship of information system training methods and cognitive ability to end-user satisfaction, comprehension, and skill transfer: a longitudinal field study. *Information Systems Research*, 7 (4), 466–490.
- Smith, M. J., Cohen, H. H., Cohen, A. & Cleveland, R. J. (2013). Reprint of “Characteristics of Successful Safety Programs”. *Journal of Safety Research*. ”100 years”, (2013), 89–100.

- Swanson R. & Holton E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, L. & Galla, C. (2013). Building a culture of safety through team training and engagement. *BMJ Qual Saf*, 22, 425–434.
- Tunarosa, A. & Glynn, M. A. (2017). Strategies of Integration in Mixed Methods Research: Insights Using Relational Algorithms. *Organizational Research Methods*, 20 (2), 224–242.
- Turker, D. & Altunas, C. (2015). A longitudinal study on newcomers' perception of organisational culture. *Education + Training*, 57 (2), 130–147.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. Teoksessa R. Dubin (toim.) *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand McNally, 67–130.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Teoksessa B.M. Staw (toim.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 209–264.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. & Reichers A. E. (2000). New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*, 10 (4), 435–451.
- Warszawska, K. & Kraslawski, A. (2015). Method for quantitative assessment of safety culture. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 42 (2016), 27 – 34.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for reliability: processes of collective mindfulness. Teoksessa Sutton, R. S. & Staw B. M. (toim.) *Research in Organizational Behavior*, Stanfors: Jai Press, 81–123.
- Weidner, B. L., Gotsch, A. R., Delnevo, C. D., Newman, J. B. & McDonald, B. (1998). Worker health and safety training: assessing impact among responders. *American Journal of Industrial Medicine*, 33 (3), 241–246.
- Williamson, A. M., Feyer, A. M., Cairns, D. & Biancotti, D. (1997). The development of of a measure of safety climate: The role of safety perceptions and attitudes. *Safety Science*, 25 (1-3), 15–27.
- Wivagg, J. (2011). Forced Choice. Teoksessa Lavrakas P. J. (toim.) *Encyclopedia of Survey Research Methods*. United States of America: SAGE Publications Ltd, 289–290.
- Woods, D. (1988). Coping with the complexity: The Psychology of Human Behaviour in Complex Systems. Teoksessa Goodstein, L. .P., Andersen, H. B. & Olsen, S. E. (toim.) *Tasks, Errors and Mental Models: A festschrift to celebrate the 60th birthday of proffesor Jens Ramussen*. London: Taylor & Francis, 128–148.
- Yim, M. & Vaganov, P. (2003). Effects of Education on Nuclear Risk Perception and Attitude: Theory. *Progress in Nuclear Energy*, 42 (2), 221–235.

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations. Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 96–102.

Muut painetut lähteet:

Davies F., Spencer R. & Dooley K. (1999). Summary guide to safety climate tool. London: HSE.
Hollnagel, E. (1989). Human Error. Position paper for NATO conference on human error, 8/2989: Italia.

Norros, L. (2004). Acting under uncertainty. The core-task analysis in ecological study of work. VTT Publications 546. Espoo: VTT.

Oedewald, P. & Reiman, T. (2006) Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. VTT Publications 593. Espoo: VTT.

Oedewald, P. & Reiman, T. (2007). Measuring Conceptual Knowledge Among NPP Maintenance Personnel – a tool for knowledge management. The proceedings of the joint 8th conference on human factors and power plants and 13th annual meeting of the HPRCT organization, 26–31 Elokuu 2007 Monterey, CA. doi:10.1109/HFPP.2007.4413235.

WWW-sivut:

Anttila, P. (2015). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 22.11.2016. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Tulostettu 8.2.2017. <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>.

Munshi, J. (2014). A Method for Constructing Likert Scales. Tulostettu 4.1.2017. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2419366.

Saarinen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 1.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

ONLINE SURVEY FOR NEW * [Organisaation nimi poistettu] EMPLOYEES

1. WELCOME!

Thank you for your participation and contribution to improve * Introduction Training Program.

In undertaking the survey please note the following guidelines:

- Please reply to this survey as soon as possible but no later than **the XX of XXXXXX 2017**.
- Answering will take approximately 10 minutes.
- In this online survey is used a questionnaire program of SurveyMonkey. Just me as a researcher has an access on the responses.
- Discussion with you will be in the strictest **confidence** and participants' names won't be revealed in any documents or papers developed from this research, or to any other participants in this research.
- All these questions will be sent to you at the same time and you can use the same link in multiple times until you have sent the answers at the end of the survey. Please note that your answers are not saved until you finish the whole survey.
- You do not need to answer by email after sending the answers.

If you have any questions to ask, please do not hesitate to email or call (contact details below) me at any time during the interviewing process.

Thank you again for participation and contribution!

Best regards,

Emmi Hanhimäki

– – [yhteystiedot poistettu]

Source: James & Busher (2006)

2. PERSONAL INFORMATION

This survey is treated **confidentially** and respondents' names won't be revealed in any documents or papers developed from this research. Any of the results of this survey are not given to the third-party (including e.g. other participants of the survey, supervisors and employees at *).

Your **personal name** is asked just because suitable participants for face-to-face interviews are chosen utilizing the given answers of this survey. Please be noted that later on if you are asked for interview you are aloud to decline to participate.

Source: James & Busher (2006)

2a) Your first name and surname (obligatory).

2b) Have you worked in * industry before?

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1. Never | 3. 1 to 5 years |
| 2. Less than a year | 4. Over 5 years |

2c) Have you worked in other business industry than * industry where high quality and safety requirements are considered especially important.

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1. Never | 3. 1 to 5 years |
| 2. Less than a year | 4. Over 5 years |

3. TECHNICAL QUESTIONS

Below are lists with general questions about safety critical organisations and safety culture.

Be noted that we are not looking for any ideal situations but your understanding and experience of the present situation at safety critical organisations.

3a) Please indicate how strongly you agree or disagree with each statement.

	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*
I know what safety culture means.							
I know what safety critical organisation means.							
Uncertainty is constantly present in decision-making process at safety critical organisation.							
Working at safety critical organisation differs from other industries.							

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1. *Absolutely disagree | 5. *Agree |
| 2. *Strongly disagree | 6. *Strongly agree |
| 3. *Disagree | 7. *Completely agree |
| 4. *Indifferent | |

3b) According to your opinion, how would you rate the targets of safety critical organisation in – – [toimiala poistettu] industry between dimensions below? (Move the pointer)

Safety ----- Economic profit

3c) According to your opinion, how would you rate the aspects of decision making at safety critical organisation in – – [toimiala poistettu] industry between dimensions below? (Move the pointer)

Safety ----- Time efficiency

3d) According to your opinion, how would you rate the aspects of decision making at safety critical organisation in – – [toimiala poistettu] industry between dimensions below? (Move the pointer)

Safety ----- Cost efficiency

3e) In your opinion, who has the main responsibility for safety issues at safety critical organisation?

4. WORKING AT *

Below is a list of statements dealing with your general feelings about your new job position and working at *.

	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*
I applied for this job position because of my know-how.							
I applied for this job position because of interesting and motivating working tasks.							
I applied for this job position because of good image of the company.							
I am highly motivated for my job position at *.							
I am proud to be working at *.							
I feel that I am able to create career at *.							
I can see myself working at * after 5 years.							
I experience that * and I have similar targets.							
I feel that I will fit well into the organisation.							
When working at *, I will actively support good safety practices and minimize risky behavior.							
I expect that safety issues are important part of my every day work at *.							

1. *Absolutely disagree
2. *Strongly disagree
3. *Disagree
4. *Indifferent

5. *Agree
6. *Strongly agree
7. *Completely agree

5. PERSONAL QUESTIONS

Below is a list of statements dealing with your general feelings about yourself and you as a worker.

5a) Please indicate how strongly you agree or disagree with each statement.

	1*	2*	3*	4*
Safety is personally important to me.				
When my workload becomes excessive, my performance gets weaker.				
I am ready to tell my increased work stress to my supervisor.				
I do not feel afraid to say aloud my own concerns.				
I am willing to criticise current procedures.				
I do not like to make decisions with uncertain information.				

1. *Strongly disagree
2. *Disagree

3. *Agree
4. *Strongly agree

6. THANK YOU

Before sending the answers please read through the text below.

After Introduction Training Program, I organise face-to-face interviews within the same themes. That's why later on I will ask for some of the *'s new employees' participation in these interviews.

Please be noted that if I ask you for the interview you are aloud to decline to participate.

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Ennen haastattelun aloitusta käyn läpi muutaman asian:

- a) Työntekijä käynyt kokonaan tai lähes kokonaan (80 %) perehdytysjakson.
 - b) Muistutan online-haastattelusta ja kiitän osallistumisesta. Kerron kuinka ja millä perusteella haastateltavat on valittu kyselyn perusteella.
 - c) Kertaan tutkimuksen ja tutkijan salassapito velvollisuuden (haastateltavien ja organisaation anonymisointi).
 - d) Käyn läpi haastattelun rakenteen, keston sekä haastateltavan mahdollisuuden milloin tahiinsa kommentoida/keskeyttää vapaasti.
 - e) Pyydän luvan nauhoittamisen aloittamiselle.
- Kerrotko koko nimesi, työtehtävä ja missä tiimissä työskentelet.

Olet nyt ollut organisaatiossa parisen viikkoa ja käynyt perehdytysjakson ja päässyt vähän varmaan jo tutustumaan omaan työkuvaan ja tiimiin.

- Kertoisitko ensin yleisesti tämän hetken fiiliksistä? Kuinka hyvin olet päässyt mukaan tiimiin?
 - o Kuinka lähtenyt sujumaan?

Palataan rekrytointivaiheeseen...

- Mikä sai sinut alun perin hakemaan töihin – – [organisaation nimi poistettu] ja kyseiseen tehtävään?
- Oliko sinulla joitain ennakko oletuksia organisaatiosta tai täällä työskentelystä?
 - o Tuttujen kautta?
 - o Toisen organisaation kautta?

1. Teema: Perehdytyskoulutus

- Mitä mieltä olet organisaation uusille työntekijöille järjestettävästä perehdytyskoulutuksesta?
 - Hyödyllisyys/tärkeys?
 - Ajallinen kesto?
 - Tiedon määrä?
- Kerrotko esimerkin kautta, mikä asia jäänyt erityisesti mieleen perehdytyksestä?
 - Tulee ensimmäisenä mieleen
 - Opittuasia, tietty koulutus, kouluttaja, tunne
- Kuinka hahmotat tämän kuvan, joka esiintyi koulutuksen aikana (arvioi 1-10).
 - Kuva 1. Prosessikaavio
 - Kuva 2. Statuskuva teknisestä laitteesta
- Kuinka mielestäsi perehdytyskoulutusta tulisi kehittää työntekijän näkökulmasta?
 - Entä näetkö tarvetta muuten parantaa organisaation tapaa ottaa vastaan uusi työntekijä hänen saapuessa organisaatioon?

2. Teema: Turvallisuuskulttuuri

Toimialansa vuoksi – – [organisaation nimi poistettu] määritellään niin sanotuksi turvallisuuskriittiseksi organisaatioksi. Tästä johtuen organisaation toimintaa valvoo ja seuraa tarkasti valtio, viranomaiset ja media. Sekä kansallinen että kansainväliset viranomaiset ovat asettaneet – – [toimiala poistettu] organisaatioille velvoitteen kehittää organisaation sisäistä turvallisuuskulttuuria.

Kerrotko, kuinka määrittelisit itse turvallisuuskulttuurin.

- Mitä ajatuksia sinulle herää turvallisuuskulttuurista nyt verrattuna aikaan ennen perehdytyskoulutusta?
 - Tiedon/ymmärryksen lisääntyminen?
 - Onko muissa organisaatioissa puhuttu turvallisuuskulttuurista?
 - Koetko ymmärtäväsi, kuinka turvallisuuskulttuuri määritellään – – [organisaation nimi poistettu] kontekstissa?

- Perustele kenellä mielestäsi organisaatiossa on suurin vastuu turvallisuuden ylläpitämisestä ja kehittämisestä?
- Perehdytyskoulutusjakson aikana puhuttiin niin sanotuista pysähtymiskohdista, jotka jokaisen työntekijän tulee tiedostaa. Mitkä tekijät koet omassa työssäsi eniten haastavina ja riskialttiina turvallisuuden kannalta?
 - Kuinka koet oman vastuusi osana turvallisuuskulttuuria?
 - Koetko joidenkin seikkojen erityisesti voivan heikentää turvallisuutta työssäsi/organisaatiossa?

3. Teema: Turvallisuusnäkökulma perehdytyskoulutuksessa

- Kuvailisitko esimerkkien kautta, minkälaisissa tilanteissa turvallisuusnäkökulma tuli esille perehdytyskoulutuksessa?
 - Tuliko vastaan asioita, mitä et ennen ole ajatellut?
- Jos tiedostat riskin tai epäkohdan organisaatiossa, kuinka lähtisit viemään asiaa eteenpäin organisaation sisällä?
 - Osaisitko hyödyntää organisaation uutta työkalua, jonka kautta kuka tahansa organisaatiosta voi nimellä tai nimettömästi laittaa viestiä uhkista ja epäkohdista?

Turvallisuuskulttuuria voidaan edistää moninaisin tavoin. Voidaan mm.

- Sisäisen viestinnän kautta (julkaisut, intra, julisteet)
- Kouluttamisen kautta
- Lähimmän esimiehen kautta
- Tiimien sisäinen aktiivinen keskustelu ja tiimien välillinen keskustelu
- Minkä näistä koet itsellesi mieluisampana tapana?

Turvallisuuskriittisessä organisaatiossa koulutuksen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on vaikuttaa koulutettavan turvallisuuskäsityksiin ja asenteisiin.

- Mitä mieltä olet tästä?
- Tiedostitko perehdytyskoulutuksen aikana, että ajatuksiisi ja asenteisiisi pyrittiin tarkoitukSELLISESTI vaikuttamaan?

- Kyllä. Esimerkin kautta, kuvaatko minkälaisessa tilanteessa koit sinuun vaikutettavan?
 - Ei. Koetko nyt jälkeinpäin ajateltuna perehdytyskoulutuksessa esiintyneen tarkoituksenmukaista vaikuttamista?
- Lopuksi, kertoisitko tähän mennessä mieleenpainuvimman kokemuksen liittyen turvallisuuden tai turvallisuuskulttuuriin.

Kiitos, haluatko täydentää vastauksiasi tai heräsikö sinulla muuta kommentoitavaa tai kysyttävää?